

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULT**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2010

Marek Novotný

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA**

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Využití marketingových metod pro analýzu hodnoty zákaznického portfolia

**The Applications of Marketing Methods for Analysis of Consumer Portfolio
Value**

Student: Bc. Marek Novotný

Vedoucí diplomové práce: Dr. Ing. Hana Svobodová

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracoval samostatně.

V Ostravě, 30. Dubna 2010

Moje poďakovanie patrí pani Dr. Ing. Hane Svobodovej za jej odborné vedenie a inšpiratívne rady, ktoré som mohol využiť v tejto práci. Ďakujem vedeniu spoločnosti EAM – Mosca za prejavenie dôvery a poskytnutie vrtkých potrebných informácií.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoretické východiská konceptu riadenia vzťahov so zákazníkmi	3
2.1	Evolúcia marketingových prístupov	3
2.2	Podstata a obsah riadenia vzťahov so zákazníkmi	8
2.3	Hodnota zákazníkov	12
3	Charakteristika spoločnosti EAM – Mosca Corporation	20
3.1	Profil EAM Mosca.....	20
3.2	História spoločnosti	21
3.3	Vízia a misia spoločnosti EAM-Mosca	22
3.3.1	Vízia firmy	22
3.3.2	Poslanie podniku	22
3.4	Produktové portfólio	23
3.5	SWOT analýza podniku.....	23
4	Metodika práce	28
4.1	Vymedzenie hlavných a vedľajších cieľov diplomovej práce.....	28
4.1.1	Hlavný cieľ	28
4.1.2	Vedľajšie ciele.....	28
4.2	Metódy diplomovej práce	29
4.2.1	Všeobecné metódy vedeckého výskumu.....	29
4.2.2	Deskriptívne štatistické metódy	30
4.2.3	Marketingové a manažérske metódy	31
4.2.4	Analyticko-syntetické metódy.....	32
5	Analýza výsledkov	35
5.1	Súčasný stav riadenia hodnoty zákazníckej základne	35
5.2	Frekvenčná analýza	36
5.3	ABC analýza.....	38
5.3.1	ABC analýza tržieb	38
5.3.2	ABC analýza zisku	39
5.4	Pareto analýza.....	40
5.4.1	Pareto analýza tržieb	40
5.4.2	Pareto analýza zisku	41
	Graf 5 - 7 Pareto analýza zisku	41
5.5	Dvojrozmerná portfólio analýza	41
5.6	Porovnanie výhod a nevýhod jednotlivých analýz	42
5.7	Strategická Mapa	43
5.8	Celkové zhodnotenie koncepcie zákazníckej orientácie v EAM-Mosca.....	46
6	Návrhy a odporúčenia.....	49
7	Záver.....	53
	Zoznam použitej literatúry	56
	Zoznam tabuliek.....	59
	Zoznam obrázkov	60
	Zoznam grafov.....	61
	Zoznam príloh	62

1 Úvod

„Paradigma sa zmenilo. Produkty prichádzajú a odchádzajú.

Dnešnou hodnotovou jednotkou je vzťah k zákazníkovi.“

Wayland in: Kotler (2000)

Zrýchľujúca sa dynamika trhového prostredia, globalizácia, rastúce požiadavky zákazníkov a vývoj informačných technológií núti všetky podnikateľské subjekty hľadať nové metódy na zvýšenie ich konkurenčnej schopnosti.

Celosvetová ekonomická kríza, ktorá rýchlosťou svetla zasiahla takmer všetky odvetvia, ovplyvnila aj zmenu podnikateľských princípov a spôsob riadenia mnohých podnikov. Kým ešte donedávna väčšina vrcholových manažérov sústreďovala svoju pozornosť na zlepšenie kvality výroby, transformáciu procesov a maximalizáciu predaja svojich výrobkov, v poslednom období dochádza na evolučnej špirále manažérskeho myslenia a správania sa k zásadným zmenám. Pôvodné, praxou dávno overené myšlienky zákazníckej orientácie z obdobia pred zavedením masovej výroby sa vracajú späť zo zabudnutia a v novej kvalite predstavujú ďalší stupeň v historickom vývoji teórie marketingového manažmentu.

Budovanie dlhodobého vzťahu so zákazníkmi bolo samozrejmosťou súčasťou správania sa predávajúceho už v rannom štádiu rozvoja spoločnosti. Neskôr, počas éry priemyselnej revolúcie, individuálni zákazníci jedineční svojimi potrebami splynuli v anonymnom dave masového trhu. V novej ekonomickej realite, marketingová paradigma, charakteristická orientáciou podnikov na zákazníkov, ich spokojnosť, vernosť a hodnotu, čoraz častejšie nachádza uplatnenie v konkrétnej podnikovej a manažérskej praxi.

Skutočnosť, že zákazníci zmenili svoje očakávania a nákupné preferencie, sú náročnejší a požadujú viac za menej peňazí vyberajú si podľa najvyššej ponúkanej hodnoty, vedie k prehodnocovaniu misie a vízie podniku, zmene štýlu riadenia a podnikovej organizácie. Jadrom novodobej podnikateľskej koncepcie orientovanej na riadenie vzťahov so zákazníkmi sa stáva úsilie o zvyšovanie hodnoty oceňovanej zákazníkmi s cieľom rastu ich spokojnosti a vernosti. Východiskom pre zvýšenie konkurencieschopnosti podniku je snaha o budovanie dlhodobého vzťahu so ziskovými zákazníkmi s cieľom zvyšovania podielu na ich nákupných rozpočtoch.

EAM-Mosca od začiatku vzniku spoločnosti zaznamenávala úspechy v obore svojho podnikania na trhu inštitucionálnych zákazníkov. Základom strategickej koncepcie

podniku je budovanie trhovej pozície ako vodcu v oblasti inovácií a kvality poskytovaných výrobkov a služieb. Ďalším princípom je systémový prístup k riešeniu potrieb zákazníkov v cieľových segmentoch. Unikátne technológie, tím skúsených odborníkov a modularita jednotlivých prvkov vytvárajú predpoklad pre ponuku produktov prispôsobených podľa individuálnych požiadaviek jednotlivého zákazníka. V súvislosti s poslednou ekonomickou krízou, ktorej negatívne dopady spoločnosť EAM-Mosca pocítila dramatickým poklesom tržieb, si vrcholový manažment podniku uvedomil, že ak sa chce ktorýkoľvek presadiť v novej, zákazníkmi riadenej ekonomike a úspešne odolať rastúcemu konkurenčnému tlaku, musí disponovať nielen teoretickými vedomosťami v oblasti moderného riadenia, ale zvládnuť aj aplikáciu metód v praxi. V dôsledku tohto uvedomenia vznikla potreba formulovať novú sústavu premís týkajúcich sa riadenia vzťahov počas celej doby životného cyklu zákazníka a vypracovať metodiku riadenia hodnoty zákazníckej základne.

2 Teoretické východiská konceptu riadenia vzťahov so zákazníkmi

2.1 Evolúcia marketingových prístupov

Na konci 20. storočia relatívne stabilný pokoj v svetovej ekonomike vystriedala veľmi zložitá doba. Podľa Petersa (2001) je to obdobie, v ktorom predvídateľné prostredie bolo nahradené chaosom. V dobe plnej neistoty dochádza k nepretržitému striedaniu jednej zmeny za druhou. V dôsledku mnohých nepravidelných a nevyspytateľných udalostí nie je možné plánovať na základe minulých trendov. Drucker (1994), jeden z najvýznamnejších predstaviteľov managementu, sa zmieňuje, že to čo bolo platné včera, dnes už prestalo platiť a to, čo platí dnes, nebude platiť zajtra. Jeho myšlienku, že „*zajtra sa vytvára dnes, a to vo väčšine prípadov neodvolateľne*“ dopĺňa americký vizionár Tapscott (1999) tvrdením, že sme svedkami digitálnej revolúcie, ktorá svojim významom prekonáva všetky revolučné zmeny vo vývoji ľudskej spoločnosti a svetovej ekonomiky.

Ekonomické spoločenstvo prechádza procesom metamorfózy od tradičnej priemyselnej ekonomiky založenej na výrobe k prijatiu princípov novej ekonomiky založenej na informáciách, ako uvádza Kotler (1999) v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 2 - 1 Charakteristika starej a novej ekonomiky

Stará ekonomika	Nová ekonomika
Organizácia podniku na základe produktov – strategické podnikateľské jednotky	Organizácia podľa zákazníkov – manažéri kľúčových zákazníkov
Sústredenie sa na zvyšovanie zisku	Sústredenie sa na zvyšovanie celoživotnej hodnoty zákazníka
Hodnotenie výkonnosti primárne podľa finančných ukazovateľov	Hodnotenie aj podľa marketingových ukazovateľov
Stredobodom pozornosti záujem akcionárov	Stredobodom pozornosti záujmy všetkých účastníkov
Zodpovednosť za marketingové aktivity má marketingové oddelenie	Každý zamestnanec sa podieľa na marketingovej zodpovednosti
Úsilie zamerané na získavanie zákazníkov	Orientácia na udržanie zákazníkov
Dôraz na spokojnosť zákazníkov	Dôraz na hodnotu a vernosť zákazníkov
Záujem sústredený na podnik	Záujem sústredený na hodnotový reťazec

Zdroj: podľa KOTLER, P.: Winning Through Connection Marketing. In: *Reinventing marketing for the eBusiness era. The 9th international marketing conference*. Brussels: MCE,AMA, 1999.

Zmeny v ekonomickom a politickom vývoji v dôsledku globalizačných trendov vyvracajú doterajšie ekonomické teórie. Aktuálne dianie v ekonomike neznamená zmenu ekonomických zákonitostí, mení sa len spôsob myslenia a správania trhových subjektov, čo je charakterizované nasledovným spôsobom (Burnett, 2002; Tapscott, 1999):

- Prebytočná výrobná kapacita vyžaduje diferenciaciu ponuky a prispôbovanie produktov podľa individuálnych požiadaviek.
- Ľudský kapitál preberá funkciu najvýznamnejšieho výrobného prostriedku a stáva sa zároveň najväčším bohatstvom každej firmy.
- Nové technológie vytvárajú priestor pre novú konkurenciu a substitúciu, pre šírenie informácií prostredníctvom digitálnych sietí a premenu fyzických vecí na virtuálne objekty.
- Inovácie sa stali najdôležitejším faktorom úspechu, tým že sú hnacím motorom neustálej obmeny produktov, systémov, procesov, stratégií a spôsobov riadenia
- Skrátený životný cyklus výrobkov pôsobí na nutnosť rýchlej reakcie na požiadavky zákazníkov.
- Zvýšený dôraz na kvalitu a hodnotu vyžadujú vyššiu mieru spolupráce a dôvery medzi dodávateľom a zákazníkom s cieľom rýchlej identifikácie zmien požiadaviek zákazníkov rýchlej reakcie na tieto zmeny.
- Zákazníci prostredníctvom digitálnej komunikácie sa zapájajú aktívne do výrobného procesu, čím sa znižuje vzdialenosť medzi dodávateľom a zákazníkom.
- Silnejúca pozícia distribučných kanálov a ich lepšia znalosť konečných zákazníkov zvyšuje závislosť výrobcov na sprostredkovateľoch.
- Transformácia podnikov do prepletených, časovo a priestorovo nezávislých sietí vytvára synergický efekt pri znižovaní nákladov, podnikateľských rizík a pri zlepšovaní efektívnosti a ziskovosti.
- Globálne skupiny podnikov a aliančné zoskupenia využívajú neohraničené znalosti a sledujú spoločné obchodné ciele pri realizácii obchodných transakcií, vzájomným poskytnutím podpory alebo komplementárnych produktov a služieb.

Nová ekonomická realita ovplyvňuje platnosť aj súčasných marketingových paradigiem. Podnikateľské prostredie v súčasnej dobe sa zmenilo v dôsledku pôsobenia síl nazývaných „3C“ – zákazníci (angl. customers), konkurencia (angl.

competition) a zmena (angl.change). Zákazníci sú náročnejší a požadujú vyššiu hodnotu. Konkurencia je intenzívnejšia a objavuje sa v nových neočakávaných formách. Zmena je všadeprítomná a jej tempo sa zrýchľuje (Hammer a Champy, 2000). V tomto kontexte Kotler (2000), známy ako zakladateľ marketingovej teórie, vyjadril nasledovnú skúsenosť:

„Ked' sa domnievame, že konečne marketingu rozumieme, vydá sa náhle iným smerom a my musíme vynaložiť všetky svoje sily, aby sme ho stačili nasledovať.“

Pre pochopenie zmeny paradigmy od transakčného marketingu, založeného na jednorazovej výmene transakcií k marketingu vzťahov so zákazníkmi, založenom na výmene hodnoty je vhodné začať od myšlienok Smitha (2001). Smith (2001), uznávaný ako zakladateľ ekonómie, vo svojom ešte aj dnes aktuálnom diele Bohatstvo národov formuloval podstatu výmenných transakcií slovami „ja ti dám, čo potrebuješ ty“ a na oplátku „daj mi to, čo potrebujem ja“. Ak má byť výmena dobrovoľná, musia obe strany veriť, že z nej budú mať prospech. Princípy trhového mechanizmu vytvárajú podmienky, aby subjekty napriek rôznym hodnotám a rôznym cieľom si vzájomne poskytovali úžitok. Smith (2001) taktiež vyjadril názor, že pozornosť venovaná výrobkom má byť len do tej miery, aká je nevyhnutná pre plnenie potrieb spotrebiteľov a zabezpečenie ich spokojnosti.

V období manufaktúrnej výroby, existoval veľmi úzky vzťah medzi zákazníkom a dodávateľom. Dodávatelia osobne poznali svojich zákazníkov a pamätali si ich potreby. To im pomáhalo, aby ponúkané tovary mali čo najvyššiu hodnotu oceňovanú zákazníkmi, a tým im prinášali maximálny možný zisk. Rozvojom masovej výroby sa dodávatelia odcudzili od zákazníkov, ktorí sa postupne zmenili v anonymnú masu. Rast produktivity práce spôsobil prebytok ponuky nad efektívnym dopytom. Snaha výrobcov umiestniť nadbytočné množstvo produkcie podnietilo v USA začiatkom minulého storočia vznik marketingu. Zákazník bol síce vnímaný ako dôležitý prvok, ale hlavným cieľom bolo predať čo najväčšie množstvo produktov (Burnett, 2002).

V dôsledku nových trhových podmienok a rastúcej konkurenčnej intenzity v posledných troch desaťročiach došlo na evolučnej špirále vývoja marketingu k vzniku novej kvality. Ťažisko marketingových aktivít sa postupne odkláňa od transakčných princípov a opätovne zameriava svoju pozornosť na potreby zákazníkov, výskum ich preferencií a spokojnosti. Novodobá marketingová teória sústreďuje na hľadanie nových riešení pre existujúcich zákazníkov namiesto hľadania nových zákazníkov

pre existujúce výrobky (Burnett, 2002; Peppers, 1999; Storbacka a Lehtinen, 2002). Kotler (2000) k tomuto vývoju poznamenáva, „*marketing prestáva usilovať o maximalizáciu zisku z každej obchodnej transakcie a snaží sa maximalizovať vzájomný zisk oboch účastníkov obchodných vzťahov.*“

Schématický prehľad jednotlivých vývojových štádií marketingových koncepcií uvádza nasledovná tabuľka.

Tabuľka 2 - 2 Vývojové etapy marketingových prístupov

Obdobie	Priority marketingu	Marketingové nástroje
1960-1970	Orientácia na výrobok	Životný cyklus výrobku, marketingový mix 4P, trhový podiel
1970-1980	Orientácia na trh	Segmentácia trhu, úžitková hodnota, pozicionovanie výrobkov
1980-1990	Orientácia na konkurenčnú výhodu	Portfóliové analýzy, konkurenčné stratégie
1990 – 2000	Riadenie podľa potrieb zákazníkov	Spokojnosť zákazníka, hodnotový reťazec, marketingový mix 4C
2000-súčasnosť	Riadenie podľa hodnoty zákazníkov	Dlhodobý vzťah a vzajomná výmena hodnôt, celoživotná hodnota zákazníka

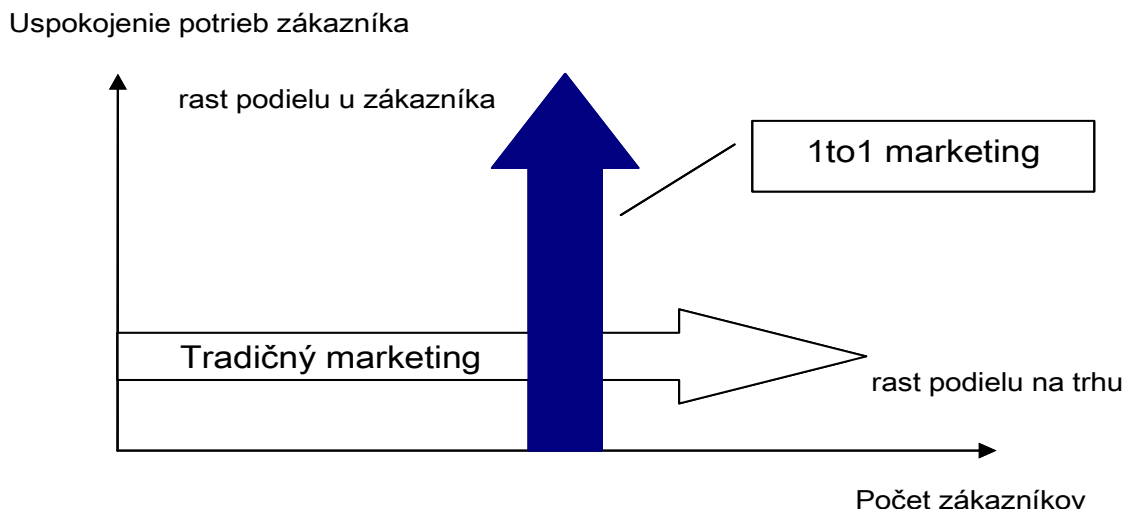
Zdroj: BURNETT, K. 2002. *Klíčoví zákazníci a péče o ně. KCRM–key customer relationship management*. Praha: Computer Press, 2002. s. 32–34.

Dnes v akademickej a manažérskej komunite neexistuje žiadna pochybnosť o dôležitosti zákazníka, avšak jednotlivé prístupy sa odlišujú od seba rozdielnym chápaním cieľa a prostriedkami jeho dosiahnutia. Kým podniková prax ešte často presadzuje funkciu predaja a reklamy v snahe predatť výrobky čo najväčšiemu počtu zákazníkov, a tým dosiahnuť čo najvyšší trhový podiel, viacerí odborníci z oblasti manažmentu a marketingu (Best, 2004; Hollensen, 2003; Dohnal, 2002; Horáková, 2000; Peppers, 1999, Storbacka a Lehtinen, 2002) sa stotožňujú so stanoviskom Kotlera, (2001), ktorý zastáva názor, že „*produkty prichádzajú a odchádzajú. Dnešnou hodnotovou jednotkou je vzťah k zákazníkovi.*“

Klasický transakčný marketing vychádza z princípu ponuky štandardných produktov a hľadania nových zákazníkov s cieľom maximalizácie zisku podniku. Naopak, koncept marketingového prístupu zameraného na zákazníka presadzuje princíp budovania interaktívnych a lojálnych vzťahov so zákazníkmi s cieľom zvyšovania hodnoty pre obe zúčastnené strany (Hollensen, 2003; Peppers, Rogers a Dorf, 1999). Podstatu rozdielu produktovej marketingovej orientácie od koncepcie

orientovanej na vzťah so zákazníkmi ilustruje nasledovný obrázok, z autorskej dielne Peppersa (1999), predstaviteľa 1:1 marketingu.

Obrázok 2 - 1 Marketingové koncepcie



Zdroj: podľa PEPPERS, D. 1999. The One-to-One Enterprise. Competing in the Age of Interactivity In *Reinventing marketing for the eBusiness era. The 9th international marketing conference*. Brussels: MCE, AMA, 1999. s. 14.

V dôsledku stúpajúcich požiadaviek zákazníkov a intenzívneho konkurenčného boja jedným zo základných predpokladov konkurenčnej schopnosti sa stáva stotožnenie s myšlienkou, že zákazník je najvyššiou prioritou. Zmyslom existencie podniku je budovať dlhodobým vzajomne výhodný vzťah so zákazníkom a prostredníctvom marketingových inovácií vytvárať pre neho kvalitnejšiu ponuku hodnoty (Drucker, 2002; Hollensen, 2003; Kotler, 2000). Podľa Portera (1995) je konkurenčná výhoda založená na hodnote, ktorú dokáže dodávateľ vytvoriť pre svojich zákazníkov.

Viacerí autori (Kaplan a Norton, 2000; Lesáková a kol., 2001; Peters, 2001; Tapscott, 1999) v tomto kontexte zdôrazňujú orientáciu všetkých podnikových aktivít na zákazníka, nepretržitú inováciu, zlepšenie schopnosti pružnej reakcie na zmenené požiadavky, zvýšenie ústretovosti a flexibility k potrebám zákazníkov a dôležitosť individuálneho prístupu k plneniu ich požiadaviek. Burnett (2002) dodáva, že pre dosiahnutie konkurenčnej výhody zameranie na zákazníkov nestačí, ale je potrebné vybudovať organizáciu prispôbenú konkrétnym zákazníkom či skupinám zákazníkov tak, aby do riadenia orientovaného na zákazníkov boli zapojené všetky funkčné zložky.

2.2 Podstata a obsah riadenia vzťahov so zákazníkmi

Pojmy „marketing vzťahov“ (angl. relationship marketing), „riadenie vzťahu so zákazníkmi“ (angl. customer relationship management-CRM) a „riadenie hodnoty zákazníkov“ (angl. customer value management), sa stávajú v posledných rokoch veľmi populárnymi výrazmi. Viacerí marketingoví teoretici (Best, 2004; Burnett, 200; Wessling, 2002) sa zhodne domnievajú, že riadenie vzťahov so zákazníkmi ako prirodzené pokračovanie koncepcie trhovej segmentácie a masovej customizácie je možné považovať za revolučný medzník vo vývoji marketingu od 60. rokov minulého storočia.

Ako uvádzajú autori (Dohnal, 2002; Wessling, 2002), v praxi sa chápanie CRM často sa zjednodušuje ako softwarové riešenie pre automatizáciu predaja (angl. sales force automation) alebo zákazníckych služieb (angl. customer call service).

Vzhľadom na rôznorodosť faktorov a nové poznatky, ktoré dopĺňajú alebo menia vymedzenie podstaty riadenia vzťahov so zákazníkmi, autorské riešenia sa vyznačujú výraznou mierou variantnosti od zvyšovania spokojnosti zákazníkov (Hollensen, 2003; Storbacka a Lehtinen, 2002; Wessling, 2002) cez riadenie starostlivosti o kľúčových zákazníkov (Burnett, 2002) k rešpektovaniu potrieb individuálneho zákazníka (Best, 2004; Peppers, Rogers a Dorf, 1999).

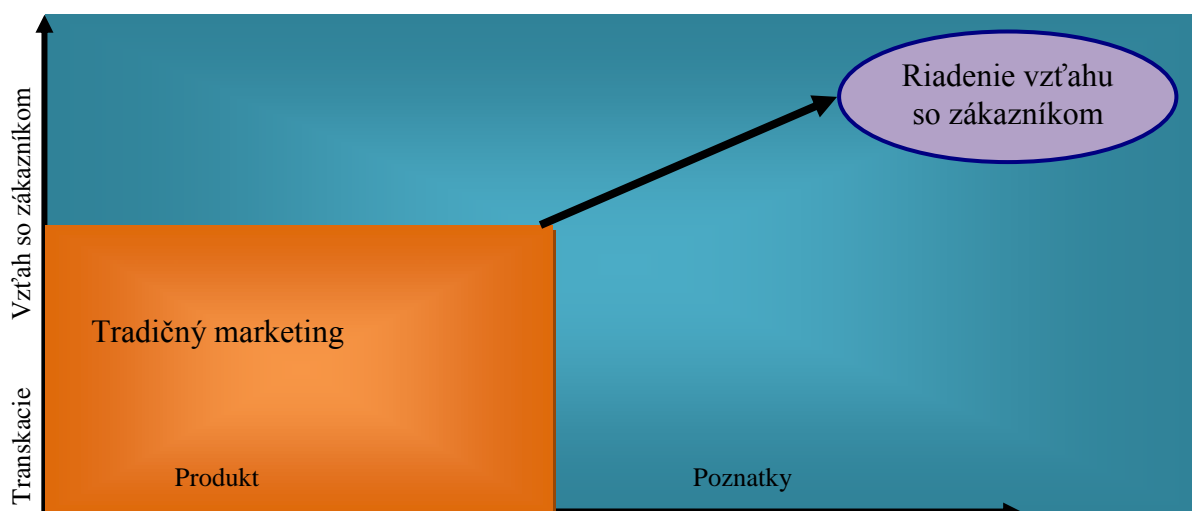
Zmena prístupu k zákazníkom na základe interaktívnej komunikácie s individuálnymi zákazníkmi predstavuje v marketingovej teórii rozšírenie pojmu marketing o nový prvok „1-to-1“. V marketingovej teórii, ďalšie korekcie pojmu marketing prestali mať zmysel a nový marketingový prístup sa začal označovať ako marketing vzťahov alebo riadenie vzťahov so zákazníkmi. Nový smer v marketingu neznamená jeho likvidáciu, podobne ako marketing neznamenal koniec výroby. Len sa zmenil uhol pohľadu a tým i súvisiace aktivity (Wessling, 2002).

Väčšina autorov (Best, 2004; Burnett, 2002; Dohnal, 2002; Drucker, 2000; Hollensen, 2003; Kotler, 2000; Peppers, 1999; Storbacka a Lehtinen, 2002; Wessling, 2002) podstatu riadenia vzťahov so zákazníkmi definuje ako budovanie dlhodobých, výhodných vzťahov s cieľom výmeny hodnôt. Za základný zdroj pre dosiahnutie konkurenčnej výhody sa považuje hodnotový reťazec, ktorý predstavuje komplexný súbor podnikových procesov zameraných na maximalizáciu hodnoty oceňovanej zákazníkom (Peppers, Rogers a Dorf, 1999; Porter, 1995; Slávik, 2002). V podnikovej praxi, vzťah so zákazníkom zahŕňa transakčné procesy, v rámci ktorých

dochádza k výmene troch zdrojov - konanie, informácie a emócie, ktoré sa spoločne podieľajú na tvorbe celkovej hodnoty pre zákazníkov (Storbacka a Lehtinen, 2002). V súvislosti so zmenou nákupného správania sa zákazníkov, ktorí požadujú vyššiu kvalitu, lepšie služby a nižšie ceny, významným faktorom úspechu sa stáva schopnosť podniku aplikovať množstvo poznatkov do výrobných postupov tak, aby výsledkom boli inteligentné produkty (Tapscott, 1999).

Podstatu koncepcie riadenia vzťahov so zákazníkmi ako odklon od transakcií ku vzťahom a posun od produktov k poznatkom názorným spôsobom ilustruje nasledovný obrázok.

Obrázok 2 - 2 Podstata riadenia vzťahov so zákazníkmi



Zdroj: STORBACKA, K., LEHTINEN, JR.: *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 24.

Autori Storbacka a Lehtinen (2002) charakterizujú riadenie vzťahov so zákazníkmi ako zámer „vybudovať stratégie vzťahov, pomocou ktorých bude možné vzťahy kultivovať a zvyšovať ich hodnotu“ prostredníctvom troch princípov:

- Tvorba hodnoty ako výsledok trvalého vzťahu so zákazníkmi.
- Produkt ako výsledok celého procesu, ktorý sa týka vzťahu so zákazníkmi.
- Zvyšovanie hodnoty ako výsledok doby trvania vzťahu so zákazníkmi.

Obchodné transakcie sa realizujú jednorázovo bez reálneho dosahu na vzťah. Vzťah so zákazníkmi trvá tak dlho, pokiaľ z neho majú účastníci vzťahu prospech. Vzťah existuje preto, že obidve strany sú takto lepšie schopné dosiahnuť svojich cieľov. Jedným z hlavných hľadísk pre zvyšovanie hodnoty vzťahu je rozvoj ziskovosti vzťahov. Ziskovosť možno rozvíjať troma spôsobmi (Storbacka a Lehtinen, 2002):

- zvyšovaním príjmov zo vzťahu,
- znižovaním nákladov a
- predlžovaním doby trvania vzťahu.

Wessling (2002) riadenie vzťahov so zákazníkmi definuje ako „*aktívnu tvorbu a udržiavanie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi*“ prostredníctvom cielenej kvalifikácie zamestnancov, integrácie informačných technológií, správneho nasmerovania obchodných procesov vedúcich a výmeny hodnôt medzi dodávateľom a zákazníkom. Podľa Dohnal (2002) sa domnieva, že riadenie vzťahov so zákazníkmi je súborom podnikovej stratégie a podnikovej kultúry, v rámci ktorých dochádza k integrácii pracovníkov, podnikových procesov a informačných technológií s cieľom zvyšovať vernosť zákazníkov a ziskovosť podniku.

Podľa Wesslinga (2002), je nutné komplexne vnímať problematiku marketingu, odbytu a služieb a ich prepojenie s ohľadom na životný cyklus zákazníka a užitočnosť vzťahu pre obe zúčastnené strany. Ako ďalej Wessling (2002) dodáva, cieľom CRM v dôsledku výmeny pozitívnych stimulov a pocitov je prechod od jednej obchodnej transakcie k opakovaným nákupom ako výsledku dlhodobého vzťahu dodávateľa a zákazníka. Aj Burnett (2002) je presvedčným, že riadenie vzťahov s kľúčovými zákazníkmi predstavuje obchodnú filozofiu, ktorá integruje marketingové, predajné a servisné funkcie tak, aby sa stanovili podnikové priority a efektívne využívali zdroje podniku.

Best (2004) zástáva názor, že medzi riadením vzťahov so zákazníkmi a 1to1 marketingom neexistuje žiaden rozdiel. Ako zároveň dodáva, jedná sa o proces pre riadenie predaja a distribúcie, ktorý je zameraný na rozvoj na riadenie individuálnych vzťahov medzi podnikom a cieľovými individuálnymi zákazníkmi a preto nie je vhodný pre všetkých zákazníkov. Podobné tvrdenie nachádzame aj Gummessona (1999), podľa ktorého riadenie vzťahov so zákazníkmi je synonymným ekvivalentom 1to1 marketingu. Gummesson (1999), podobne ako Payne (1995), poukazuje na rozdiel medzi CRM a marketingom vzťahov. Marketing vzťahov predstavuje východisko pre CRM aplikáciu z pohľadu hodnôt a stratégie, avšak CRM v porovnaní s relačným marketingom má záber zúžený len na vzťah dodávateľa so zákazníkom. Naopak, marketing vzťahov okrem vzťahu dodávateľ – zákazník sa zaoberá komplexným súborom vzťahov so ďalšími zainteresovanými subjektmi, vrátane dodávateľov, sprostredkovateľov, akcionárov, zamestnancov a ovplyvňovateľov (Gumesson,

1999). Vzájomný vzťah koncepcie riadenia vzťahov so zákazníkmi a marketingu vzťahov je ilustrovaný pomocou následovného obrázka.

Obrázok 2 - 3 Koncepcia marketingu vzťahov



Zdroj: spracované podľa PAYNE, A.: Advances in Relationship Marketing. London: Kogan Page. 1995. s. 31.

Peppers a Rogers (2004), ktorí vytvorením 1to1 marketingovej koncepcie začiatkom 90. rokov 20. storočia spôsobili revolúciu v klasickej marketingovej teórii, súhlasia, že 1to1 marketing je možné zaradiť ako kategóriu marketingu vzťahov. Zároveň však upozorňujú, že nie všetky prístupy označované ako marketing vzťahov je možné považovať za 1to1 marketing (Peppers, Rogers a Dorf, 1999): *“Ak chce byť niekto pravý 1-to-1 marketér, musí byť schopný a ochotný meniť správanie svojho podniku voči individuálnym zákazníkom, ktoré je založené na tom, čo vie o individuálnom zákazníkovi a čo zákazník povie”*. Podľa uvedených autorov (Peppers, Rogers a Dorf, 1999), 1to1 marketing je len inými slovami pomenovaná koncepcia riadenia vzťahov so zákazníkmi, ktorú definujú ako podnikateľská stratégia s cieľom udržania verných zákazníkov a zabezpečenia ziskovej marže. Rozvoj a riadenie individuálnych vzťahov s individuálnymi zákazníkmi je výsledkom aktívnej spolupráce všetkých podnikových funkcií, vrátane predaja, marketingu, výroby, informačných technológií, atď. a diferencovaného prístupu podľa hodnoty zákazníkov a ich potrieb. Z hľadiska aplikácie 1to1 marketingu v konkrétnej praxi odporúčajú postupovať podľa nasledovných štyroch princípov riadenia vzťahov so zákazníkmi, ktoré označujú akronymom IDIC (Peppers, Rogers a Dorf, 1999):

- Identifikácia zákazníkov – zvyšovanie znalostí o existujúcich a potenciálnych zákazníkoch, predovšetkým so zameraním na nákupné zvyklosti zákazníkov, na ich postoje, nákupné motívy a preferencie.
- Diferenciácia zákazníkov – rozčlenenie zákazníkov na základe potrieb a rôznej hodnoty pre podnik.
- Komunikácia so zákazníkmi – prostredníctvom informačných technológií sú vytvorené podmienky pre interaktívny vzťah medzi kupujúcim a predávajúcim, čo
- Customizácia pre zákazníkov – s cieľom zvýšenia vernosti zákazníkov a ich vyššiu retenciu je ponuka produktov a služieb prispôbovaná na podľa špecifických požiadaviek zákazníkov.

V komplexnom chápaní, riadenie vzťahov so zákazníkmi, ako ilustruje nasledovný obrázok, je definované ako integrovaný systém, ktorého zložky sú zamerané na zvyšovanie kvality vzťahov so zákazníkmi s cieľom maximalizácie vzájomne poskytovaných hodnôt (Dudinská a Novotná, 2005).

Obrázok 2 - 4 Podstata riadenia vzťahov so zákazníkmi



Zdroj: podľa DUDINSKÁ, E., NOVOTNÁ, L.: Problematika relačného marketingu z pohľadu súčasnej marketingovej teórie a praxe. In *Ekonomický časopis*, 53/2005,č.8, s. 802.

2.3 Hodnota zákazníkov

V dôsledku dynamicky sa meniacej ekonomickej reality v zahraničnej a domácej literatúre (Burnett, 2002; Kotler, 2000; Peppers a Rogers, 2004; Truneček, 1997; Vlček, 2002) sa uplatňuje hodnotový prístup k zákazníkovi. V ére riadenia vzťahov

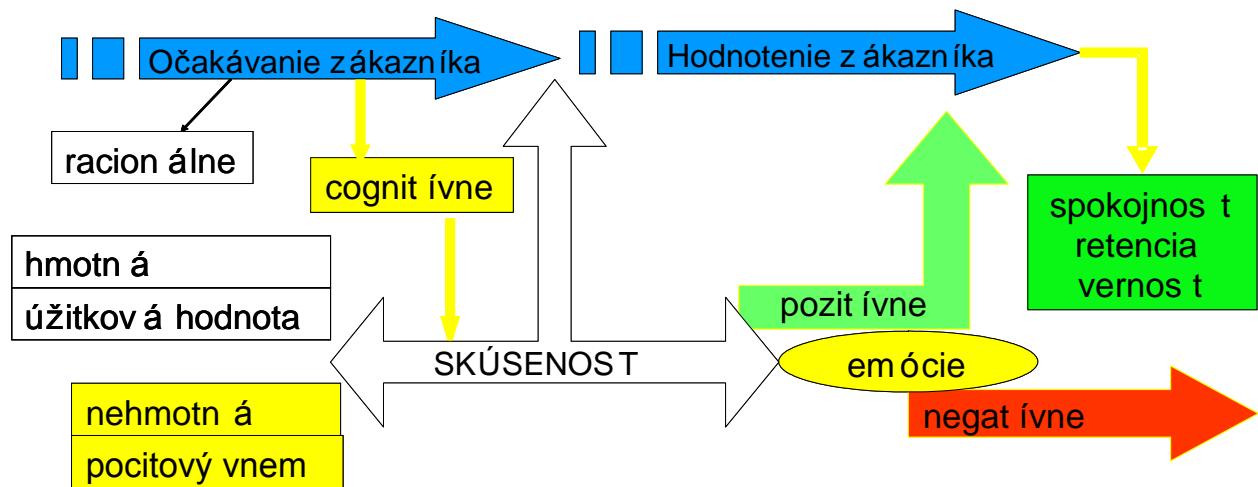
so zákazníkmi sa stávajú kľúčovými indikátormi úspechu hodnota pre zákazníka (angl. customer value), celoživotná hodnota zákazníka (angl. customer life time value) a riadenie hodnoty portfólia zákazníkov (angl. customer portfolio management). Proces stanovenia hodnoty individuálnych zákazníkov je základným východiskom pre segmentáciu zákazníkov a meranie hodnoty zákazníckeho portfólia (Burnett, 2002). Slovom Kotlera (2000) je možné stručne formulovať podstatu hodnotového prístupu k riadeniu vzťahov so zákazníkmi slovami: „*Všetci zákazníci sú síce dôležití, niektorí sú však důležitější.*“

Ekonomická veda definuje hodnotu ako ekonomickú kategóriu, ktorá sa zakladá na výmennom vzťahu (Holman, 2001; Šíbl et al, 2002). Podľa Trunečka (1997) „*hodnota zákazníka sa definuje ako súčasné a očakávané budúce hodnoty konkrétného zákazníka, v kvantifikovanej forme diskontované na jeho čistú súčasnú hodnotu. Hodnota zákazníka slúži na strategické a operatívne rozhodnutia, konkrétne pri plánovaní, rozhodovaní o investíciách, optimalizácii zdrojov a spracovaní rozpočtov.*“

Z marketingového pohľadu je hodnota definovaná ako vzťah medzi uspokojením potreby zákazníka a zdrojmi použitými na dosiahnutie spokojnosti (Hollensen, 2003; Vlček, 2002). Porter (1995) definuje hodnotu oceňovanú zákazníkmi ako funkciu nákupných kritérií, podľa ktorých zákazník postupuje pri svojom nákupnom rozhodovaní. Hodnota pre zákazníka predstavuje výnimočnú schopnosť podniku dodávať správnu kombináciu kvality, služieb a ceny, ktoré zodpovedajú očakávaniam cieľových zákazníkov (Kotler, 2003). V konkurenčnom boji víťazí ten dodávateľ, ktorý sa zameria na špecifické potreby a spokojnosť svojich zákazníkov. Následne dokáže ponúknuť cieľovým segmentom najlepšiu hodnotu, aká sa dá za peniaze získať (Kotler, 2000).

Zákaznícka skúsenosť je definovaná ako zmes hmotného výrobku, poskytovaných služieb a subjektívnych pocitov, ktoré zákazník vníma v procese výmeny na základe porovnávania s očakávaniami. Výsledným efektom je pocitový vnem, ktorý je výslednicou rôznych objektívnych a subjektívnych faktorov (Dudinská, Novotná a Droppa, 2006). Vzájomný vzťah medzi hodnotou pre zákazníka a zákazníckou spokojnosťou na základe jeho očakávaní a skúsenosti ilustruje nasledovný obrázok.

Obrázok 2 - 5 Vzťah hodnoty a spokojnosti zákazníka



Zdroj: DUDINSKÁ, E., NOVOTNÁ, L., Droppa, M., 2006. Riadenie vzťahov so zákazníkmi v globálnej ekonomike. 2006, Prešov: Vydavateľstvo Vaška. s. 136.

V literatúre sa uvádzajú nasledovné kritéria, ktoré je možné využívať pre analýzu hodnoty idividuálneho zákazníka:

- Monetárna hodnota
- Zisk zákazníka
- Profil zákazníka
- Celoživotná hodnota zákazníka

Meranie hodnoty individuálnych zákazníkov nie je správne zúžovať len na realizované tržby. Z hľadiska komplexného prístupu, je potrebné identifikovať aj náklady podľa jednotlivých zákazníkov. V prvom roku, je obvykle hodnota zákazníka záporná, nakoľko náklady na akvizíciu zákazníka väčšinou prevýšia príjmy zo vzťahu so zákazníkom. V ďalších rokoch vzájomnej spolupráce hodnota zákazníka rastie na základe rozdielu tržieb, ktoré generuje vzťah so zákazníkom a nákladov na realizáciu dodávok an na obsluhu zákazníka a náklady (Rigby, Reichfeld a Schefter,2002).

Kritéria pre komplexné posúdenie atraktivity zákazníka je možné zoskupiť do štyroch základných oblastí (Burnett, 2002):

- Podnikanie zákazníka – tržby, rast predaja, medzinárodný potenciál, sezónnosť nákupov, vzťah s dodávateľmi, organizačná štruktúra, imidž.
- Výrobky a služby zákazníka – životný cyklus výrobkov, zložitosť výrobkov, potenciál pre pridanú hodnotu, diferenciácia, exkluzivnosť.

- Záujem konkurencie obchodovať so zákazníkom – intenzita konkurencie, vstupné bariéry, výstupné bariéry,
- Potenciál pre vzájomnú ziskovosť – ziskovosť zákazníka, štruktúra nákladov, vernosť zákazníka.

Hodnota je často definovaná ako funkcia vzťahu so zákazníkom (Burnett, 2002; Hollensen, 2003; Novotná a Svobodová, 2005; Peppers, 1999; Storbacka a Lehtinen, 2002). Peppers (1999) sa domnieva, že rozdielní zákazníci prinášajú do vzťahu s dodávateľom rozdielnu hodnotu. Princíp diferencovaného prístupu k zákazníkom je založený na východisku, že každý zákazník je jedinečný, má rozdielne potreby a prináša do vzťahu rozdielnu hodnotu pre firmu (Peppers, Rogers a Dorf, 1999).

Ako uvádzajú Storbacka a Lehtinen (2002), hodnota vzťahu s individuálnym zákazníkom sa zakladá na vzájomnej kombinácii troch faktorov:

- Výmena zdrojov s cieľom zvyšovania príjmov zo vzťahu v dôsledku zvyšovania podielu u zákazníka.
- Štruktúra vzťahu s cieľom znižovať náklady vynakladané na jednotlivé druhy epizód.
- Fáza vzťahu s cieľom predĺžiť trvanie vzťahu na základe spokojnosti a vernosti zákazníka.

Podľa autoriek Novotná a Svobodová (2005), celková hodnota vzťahu so zákazníkom predstavuje kombináciu hodnoty pre zákazníka a hodnoty, ktorú kupujúci prináša pre predavajúceho. Pre hodnotenie kvality súčasných vzťahov so zákazníkom sa obvykle používajú nasledovné kritéria (Burnett, 2002):

- Podiel u zákazníka
- Relatívny podiel v pomere ku hlavnému konkurentovi
- Trend vývoja tržieb v období posledných troch rokov
- Závislosť zákazníka na dodávkach výrobkov podniku
- Kvalita oceňovaná zákazníkom
- Vnímanie zákazníka konkurencieschopnosti cien
- Doba trvania vzťahu
- Úroveň personálnych kontaktov

Proces výskumu spokojnosti zákazníkov sa sústreďuje hlavne na nákupnú skúsenosť zákazníkov so zameraním na:

- Vnímanie ceny a úžitkovej hodnoty výrobku.

- Očakávaný úžitok a skutočne dosiahnutý úžitok.
- Celková spokojnosť zákazníka s používaním výrobkov alebo poskytovanými službami.
- Identifikácia hodnôt, ktoré zákazník považuje za najdôležitejšie.
- Hodnotenie najlepších a najhorších vlastností výrobku či poskytovaných služieb.
- Porovnanie vlastností výrobkov s konkurenčnými výrobkami.

Kvalita súčasných vzťahov so zákazníkom a jeho lojalita sú výrazne ovplyvnené, do akej miery je zákazník spokojný s poskytovanými službami. Spokojnosť je považovaná za barometer budúcich príjmov a ziskov. Stupeň spokojnosti a vernosti zákazníka je vlastne indikátorom budúceho úspechu alebo neúspechu dodávateľa (Best, 2004). Zákazník po zakúpení výrobkov alebo služieb pociťuje spokojnosť, ak celkový vstup je v očakávanom pomere k výstupu, ktorý predstavujú úžitkové vlastnosti produktu a ďalšie očakávané výhody (Hollensen, 2003; Wessling, 2002). Prehľad väzieb medzi charakteristikami kvality vzťahu a spokojnosťou zákazníka poskytuje tabuľka.

Tabuľka 2 - 3 Spokojnosť zákazníka vo väzbe na kvalitu vzťahu so zákazníkom

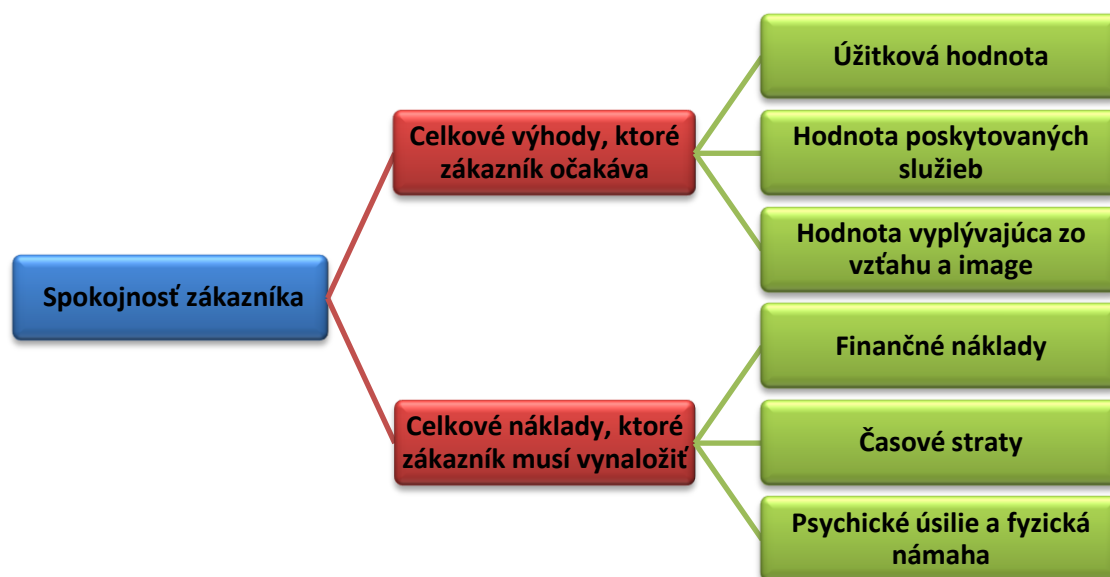
Typ vzťahu	Stabilita	Závislosť	Vernosť	Spokojnosť zákazníka
veľmi atraktívny	Veľká	Veľká	vysoká	Áno
Atraktívny	Veľká	Nízka	nízka	Áno
Neatraktívny	Nízka	Veľká	nutená	Nie

Zdroj: spracované podľa WESSLING, H. 2002. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. Praha : Grada, 2002. s.40 - 41.

Celková spokojnosť zákazníka je výsledkom pôsobenia dvomi skupín faktorov (Hollensen, 2003; Wessling, 2002):

- K celkovým výhodám, ktoré zákazník získava, patria úžitková hodnota produktu, hodnota poskytovaných služieb pred a po predaji a hodnota vyplývajúca zo vzťahu a image.
- Celkové náklady, ktoré musí zákazník vynaložiť, pozostávajú z finančných nákladov, časových strát, fyzického a psychického úsilia.

Obrázok 2 - 6 Koncept spokojnosti zákazníka na základe očakávanej hodnoty



Zdroj: spracované podľa HOLLENSSEN, S. 2003. *Marketing Management. A relationship Approach*. Harlow : Pearson Education, 2003. s. 40.

Na hodnotu, spokojnosť a vernosť zákazníka naväzuje riadenie hodnoty zákazníckeho portfólia. Rigby, Reicheld a Schefter (2002) odporúčajú stanoviť zákaznícku stratégiu, s ktorými zákazníkmi chce podnik budovať vzťah.

Burnett (2002) doporučuje zaviesť hodnotiaci proces, ktorý je založený na atraktivite zákazníka a na kvalite súčasných vzťahov so zákazníkom. Tieto dve dimenzie sa využívajú na zostrojenie matice, pomocou ktorej:

- vyplynie portfólio súčasných a potenciálnych zákazníkov,
- stanoví stratégia pre hlavných zákazníkov,
- definuje optimálne pridelenie podnikových zdrojov.
- sa realizujú obchodné transakcie s cieľom obojstrannej dohody a zisku.

Podstatou riadenia hodnoty vzťahu so zákazníkom je jej zvyšovanie trojakým spôsobom (Novotná a Svobodová, 2005):

- Riadenie na úrovni jednotlivých epizód.
- Riadenie všetkých vzťahov s jedným zákazníkom.
- Riadenie zákazníckej základne.

Hodnota zákazníckeho portfólia je určená tromi dimenziami, ako uvádza Wessling (2002):

- Doba trvania vzťahu.
- Počet zákazníkov.

- Prospešnosť zákazníkov.

Zákaznícka základňa je tvorená počtom všetkých existujúcich zákazníkov (Hollensen, 2003; Svobodová a Beránek, 2004). Podľa autorov Peppers a Rogers (2004), každý podnik by mal riadiť svoju zákaznícku základňu na základe jej hodnoty, to znamená ziskovosti jednotlivých zákazníkov. Celkovú zákaznícku základňu je potrebné rozčleniť do kategórií, od najziskovejších, s ktorými chce podnik upevniť vzťahy, až po neatraktívnych, u ktorých je nevyhnutné znížiť náklady na obsluhu alebo upraviť cenovú politiku (Svobodová a Beránek, 2004; Storbacka a Lehtinen, 2002).

Viacerí autori (Burnett, 2002; Lesáková a kol., 2001; Svobodová a Beránek, 2004) doporučujú využívať segmentačné a portfóliové analýzy pri riadení hodnoty zákazníckeho portfólia. Segmentáciou sa rozčlení zákaznícka základňa do takých skupín, ktoré sú vnútorne homogénne a medzi sebou čo najviac heterogénne (Lesáková a kol., 2001). Rozšírenou metódou, využívanou pre zákaznícku analýzu je Paretová analýza, ktorá sa zvykne nazývať pravidlo 80:20. Jej hlavným princípom je skutočnosť, že približne 80% výsledkov pochádza z 20% príčin. Napríklad, 80% tržieb vytvára 20% z celkového počtu zákazníkov (Burnett, 2002; Lesáková a kol., 2001). Jej obdobou je ABC analýza, ktorej podstata, podľa Lesákovej a kol. (2001) spočíva v *„zistení kategorizácie zákazníkov podľa ich prínosu k tržbám za účelom diferencovaného marketingového prístupu a správania sa podniku k jednotlivým kategóriám zákazníkov.“*

- Kategória A – veľkí zákazníci dôležití z hľadiska finančnej stability
- Kategória B – zákazníci s vysokou mierou lojality a opakovaných nákupov
- Kategória C – nepravidelní alebo jednorazoví zákazníci s minimálnym podielom na celkových tržbách podniku

Na základe súčasnej a budúcej hodnoty zákazníka je možné rozčleniť zákaznícké portfólio do následovných segmentov (Storbacka a Lehtinen, 2002):

- Najhodnotnejší zákazníci (angl. most valuable customers) – skupina zákazníkov, ktorí predstavujú podstatný podiel na zisku a zaslúžia si špeciálnu starostlivosť.
- Zákazníci s najväčším potenciálom rastu (angl. most growable customers) - táto skupina je atraktívnou z hľadiska budúcich vzťahov,

- Ziskoví zákazníci (angl. above zero customers) – jedná sa o skupinu zákazníkov bez potenciálu rastu, ale nakoľko prispievajú k celkovému zisku, je nevyhnutné ich chrániť pred konkurenciou.
- Stratoví zákazníci – (angl. below zero customers) - zákazníci v tejto skupine neprinášajú žiaden zisk, takže je nevyhnutné podniknúť kroky na vylepšenie.

Podľa ziskovosti vzťahov s jednotlivým zákazníkmi Novotná a Svobodová (2005) rozdeľujú zákaznícku základňu do troch kategórií:

- Portfólio ochrany – tvoria zákazníci, ktorých hodnota je vysoká. Základom stratégie je ochrana pred útokmi so strany konkurencie.
- Portfólio rozvoja – zahrňa zákazníkov, ktorých predstavujú rastový potenciál. Východiskom pre stratégiu sú aktivity zamerané na zvýšenie podielu zákazníka.
- Portfólio zmeny - predstavujú neziskoví zákazníci alebo zákazníci s nízkou hodnotou. Stratégia je orientovaná na zvýšenie ziskovosti vzťahov, na zmenu obsluhy alebo na ukončenie vzťahu.

Koncept zákazníckej vernosti a zákazníckej hodnoty člení zákaznícku základňu do štyroch základných kategórií (Best, 2004):

- Vysoká vernosť, vysoká hodnota
- Nízka vernosť, vysoká hodnota
- Vysoká vernosť, nízka hodnota
- Nízka vernosť, nízka hodnota

V kontexte komplexného prístupu k riadeniu zákazníckeho portfólia, Burnett (2002) predkladá návrh na metodický rámec na základe jednotlivých krokov, pomocou ktorých je možné zvýšiť hodnotu zákazníckeho portfólia:

- Vyjasniť podnikové ciele a vyhodnotiť kľúčové kompetencie podniku.
- Vytvoriť celkový obchodný plán.
- Identifikovať kľúčových zákazníkov.
- Definovať stratégie pre získanie, rozvoj a udržanie kľúčových zákazníkov.
- Spracovať podrobný plán rozvoja pre kľúčových zákazníkov.
- Implementovať systém merania rentability kľúčových zákazníkov.
- Vytvoriť informačný systém pre kľúčových zákazníkov.
- Vytvoriť systém merania spokojnosti kľúčových zákazníkov.

3 Charakteristika spoločnosti EAM – Mosca Corporation

3.1 Profil EAM Mosca

EAM-Mosca Corporation so sídlom v Pensylvánii je súkromná spoločnosť, ktorá bola založená v roku 1982. Jej väčšinovým vlastníkom je firmy Maschinenfabrik Gerd Mosca AG sídliaca v Nemecku, ktorá vlastní 51 percent spoločnosti, zvyšných 49 percent je pod kontrolou managementu zodpovedného za každodenné riadenie spoločnosti. Spolu so svojimi dcérskymi spoločnosťami, je v súčasnosti EAM- Mosca schopná pôsobiť a ponúkať svoje výrobky na všetkých svetových trhoch.

EAM-Mosca je medzinárodný výrobca a dodávateľ plastových pásiiek a páskovacích zariadení pre širokú škálu priemyselných materiálov, časopisov, kartonáže z vlnitej lepenky, potravín, nábytku, papierových vreciek a fliaš. Spoločnosť so sídlom v severovýchodnej Pensylvánii, ponúka špecializované, automatické, in-line a off-line baliace systémy pod značkou Mosca, ktoré nachádzajú uplatnenie najmä v papierovom, nábytkárskom, obalovom, potravinárskom priemysle. Centrála EAM-Mosca a aj výrobný závod sa nachádza v severovýchodnej Pensylvánii. Po nedávnom rozšírení sa firma rozkladá na 100.000 metroch štvorcových moderných kancelárskych, skladovacích a továrenských priestoroch. Spoločnosť si tiež prenájíma skladovacie priestory v Texase a Kalifornii, aby tak lepšie a pružnejšie dokázala reagovať na potreby svojich zákazníkov po celých USA. Celý výrobný proces sa skladá z 9 výrobných liniek, vďaka ktorým spoločnosť vyrába vysoko kvalitné polypropylénové a polyesterové pásky a obalovače. EAM-Mosca je zároveň aj registrovaným držiteľom značky kvality ISO 9002. Firma v súčasnosti zamestnáva približne 90 zamestnancov vrátane regionálnych obchodných manažérov a technikov starajúcich sa o bezproblémový servis po celých Spojených štátoch.

Druhá časť spoločnosti a zároveň aj väčšinový vlastník EAM sídli v Nemecku a nazýva sa Maschinenfabrick Gerd Mosca AG. Táto spoločnosť vyrába a distribuuje nemecké páskovacie hlavy a systémové komponenty, rovnako ako aj kompletne páskovacie stroje. S približne 4500 strojov vyrobených ročne, je značka Mosca uznávaná po celom svete hlavne pre svoju kvalitu a spoľahlivosť. Maschinenfabrick Gerd Mosca AG bola založená pred viac ako pred 30 rokmi Gerdom Moscom

a v súčasnosti sa rozkladá na viac ako 100 000 metroch štvorcových v blízkosti mesta Heidelberg.

3.2 História spoločnosti

Zakladatelia EAM Dierk Wessel, Bob Leighton a Hartmunt Boellmann začali v páskovacom priemysle so spoločnosťou Cypack Systems v Melville, NY v roku 1970. Cypack bola dcérskou spoločnosťou medzinárodnej spoločnosti Cyklop z Kolína nad Rýnom v Nemecku. Úlohou spoločnosti Cypack Systems bol predaj a distribúcia nemeckých páskovacích strojov, ktoré sa predávali pod značkou Cyklop. V roku 1981 dostal Cypack Systems zákazku od USPS na stroj Rotant. Rotant sa stal prvým strojom, ktorý mal v poštových službách nahradiť zastarané viazače, dovtedy používané USPS.

V roku 1982, sa Dierk, Bob a Hartmut rozhodli opustiť spoločnosť Cypack a založili nový podnik s názvom EAM (American-European Marketing). Pôvodne zakladatelia EAM zamýšľali poskytovať náhradné diely a servis pre zákazníkov spoločnosti Cypack Systems. Avšak, krátko po založení spoločnosť EAM vytvorila obchodné partnerstvo s nemeckou firmou Mosca GMBH a začala stroje značky Mosca distribuovať. Mosca GMBH, ktorá v tej dobe disponovala pokročilou technológiou svojich zariadení, sa vďaka tomuto partnerstvu dokázala dostať na veľký a rýchlorastúci americký trh.

Koncom 80 rokov minulého storočia spoločnosť EAM úspešne distribuovala stroje firmy Mosca a podarilo sa jej aj presadiť na trhoch tlačiarenského a poštového priemyslu. Tým jak spoločnosť rástla a získavala ďalšie a ďalšie zákazky prestávala byť schopná naplňovať prania svojich zákazníkov. Preto sa management spoločnosti rozhodol firmu presťahovať zo štátu New York do väčšieho závodu blízko mesta West Hazleton, štát Pennsylvania, USA. Po presťahovaní sídla firmy rodinná firma Mosca kúpila 51% podiel a obchodné meno podniku bolo zmenené na EAM-Mosca Corporation.

V roku 1992 bola založená v Kanade dcérska spoločnosť EAM-Mosca Canada Ltd. ktorá mala pôvodne na starosti predaj a servis zariadení dovezených z Nemecka. EAM-Mosca Canada Ltd. je v súčasnosti výrobcom a distribútorom vysoko výkonných paletovacích jednotiek určených na kartonových vlnitých materiálov a priemyslových obalov. Spoločnosť sa rozkladá na 10.000 metroch štvorcových v meste Whitby štát Ontario, 30 míľ východne od Toronta.

V roku 2003 EAM-Mosca vytvorila mexickú dcérsku spoločnosť, EAM Mosca de Mexico v mexickom Monterrey. EAM-Mosca de Mexico je v súčasnosti rentabilná a sebestačná firma , ktorá predáva celý rad výrobkov EAM-Mosca a ďalej ich distribuuje na kľúčové trhy v Strednej a Južnej Amerike.

Medzitým, v USA firma aj naďalej rástla. Celková plocha budov sa zvýšila na viac ako 50.000 metrov štvorcových a zamestnávala 150 zamestnancov. Spoločnosti sa podarilo v roku 2006 uviesť do prevádzky 8 a 9 páskovanciu linku, ako odpoveď na stále sa zvyšujúci dopyt po polypropylénových a polyesterových páskach. Nemeckej pobočke momentálne známej ako Maschinenfabrik Gerd Mosca AG sa tiež dramaticky darilo. Jej hlavný závod v meste Waldbrunn, južne od Heidelbergu má cez 100.000 štvorcových metrov a 500 zamestnancov. V roku 2006 sa jej podarilo úspešne dokončiť projekt na reštrukturalizáciu a modernizáciu celého závodu, ktorý firmu stál 10 miliónov amerických dolárov. V súčasnosti má firma dcérske spoločnosti pôsobiace vo Veľkej Británii, Singapure, Španielsku a Austrálii a svoje zariadenia vyváža prakticky do celého sveta.

3.3 Vízia a misia spoločnosti EAM-Mosca

3.3.1 Vízia firmy

Management spoločnosti EAM-Mosca verí, že spoločnosť sa môže stať lídrom iba vtedy, ak sa bude riadiť pomocou podnikových hodnôt ako sú čestnosť, odbornosť, inovatívnosť a profesionálny prístup k uspokojovaniu zákazníckych potrieb. Vďaka tomuto prístupu spoločnosť má konkurencieschopnú pozíciu zabezpečiť si vysokú hodnotu svojej zákazníckej základne a zároveň ochrániť svoje postavenie na národných a medzinárodných trhoch.

3.3.2 Poslanie podniku

EAM-Mosca chce svoj budúci rast dosiahnuť predovšetkým posilňovaním dlhodobých vzťahov so zákazníkmi, zároveň je rozhodnutá poskytovať kvalitné a inovatívne výrobky, ktoré efektívne a bezpečne chránia mnohé druhy tovarov. Pri dosahovaní tejto misie nezabúda EAM-Mosca ani na podporu životného prostredia, ktoré chce odovzdať do rúk budúcich generácií v lepšom stave ako je tomu teraz.

3.4 Produktové portfólio

EAM-Mosca v histórii svojej existencie si vybudovala meno ako dodávateľ inovatívnych komplexných páskovacích systémov. Štruktúra portfólia produktov a služieb firmy pozostáva z nasledovných skupín.

- ❖ Páskovacie stroje predstavujú kombináciu najmodernejšej technológie a unikátneho dizajnu s ohľadom na špecifické požiadavky konkrétneho zákazníka.
- ❖ Plastické pásy sú komplementárnym produktom ktorý je využívaný v zariadeniach značky Mosca s cieľom optimálneho výkonu pri vytváraní balíkov a paletizačných jednotiek v rôznych priemyselných aplikáciách, ako sú napr. kartonáž z vlnitej lepenky, časopisy, poštové zásielky a pod.
- ❖ Neoddeliteľnou súčasťou páskovacieho systému sú poskytované konzultačné a servisné služby tímom profesionálnych odborníkov, okrem iného konzultácie, školenia, preventívna údržba, diagnostika strojov, podpora pri riešení problémov.
- ❖ Významnou súčasťou komplexnej ponuky sú dodávky náhradných dielov, realizované v mimoriadne krátkych dodacích termínoch.

3.5 SWOT analýza podniku

Tabuľka 3 - 4 SWOT analýza

	Silné stránky	27	Slabé stránky	-21
Vnútročné vplyvy	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Zákaznícka koncepcia podnikania ♦ Komplexná ponuka produktov a služieb ♦ Reputácia vysokej kvality a inovácií vo výrobe páskovacích strojov a plastických pásiiek ♦ Nadpriemerná lojalita a pracovné nasadenie zamestnancov ♦ Tím skúsených a motivovaných obchodných zástupcov a servisných technikov ♦ Demokratický spôsob riadenia a jasne vymedzená oblasť podnikania a formulovaná stratégia podniku 	5 3 5 4 5 5	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Vysoká závislosť na dvoch segmentoch trhu s podielom 80 na celkových tržbách ♦ Vysoká cenová úroveň produktov ♦ Závislosť na dodávateľovi strojov z Nemecka ♦ Vysoké prepravné náklady ♦ Dlhé dodacie lehoty ♦ Nízka úroveň známosti značky Mosca u potenciálnych zákazníkov 	-5 -4 -2 -3 -4 -3
Vonkajšie vplyvy	Príležitosti <ul style="list-style-type: none"> ♦ Rastúci trhový dopyt v Strednej a Južnej Amerike (Mexiko, Brazília) ♦ Penetrácia do nových trhových segmentov, ktoré ♦ Nespokojnosť zákazníkov s kvalitou služieb poskytovaných hlavným konkurentom ♦ Orientácia zákazníkov na produkty s nízkou spotrebou elektriny a práce ♦ Rastúce nároky zákazníkov a legislatívy v oblasti ochrany životného prostredia ♦ Oslabovanie euro meny vo vzťahu k americkému doláru 	5 4 4 4 4 3	Hrozby <ul style="list-style-type: none"> ♦ Rast nezamestnanosti a pokles kúpyschopnosti obyvateľstva v USA v dôsledku ekonomickej krízy ♦ Obmedzené investičné rozpočty kľúčových zákazníkov na nákup nových strojov ♦ Likvidácia stratových podnikov z dôvodu nedostatku odbytu ♦ Rast cien vstupných surovín na výrobu PP a PET pásiiek ♦ Zvyšujúca sa intenzita konkurenčného boja v dôsledku prevahy ponuky nad dopytom ♦ Agresívna cenová politika zo strany nových konkurentov z Ázie 	-4 -3 -3 -5 -2 -4

Zdroj: Vlastný po konzultácii s managementom firmy EAM-Mosca

Silné stránky:

1. **Zákaznícka koncepcia podnikania:** Spoločnosť EAM-Mosca sa snaží prispôbovať prániam svojich zákazníkov. Management firmy verí, že to je jeden zo spôsobov, ako si udržať a zároveň prilákať nových zákazníkov. Podmienkou je profesionálny a zodpovedný prístup, neustále prispôbovanie sa požiadavkám a potrebám zákazníkov, ako aj tradične vysoká kvalita poskytovaných služieb.
2. **Komplexná ponuka produktov a služieb:** Spoločnosť sa nešpecializuje na úzku oblasť v páskovacom priemysle, ale ponúka široké spektrum produktov a služieb, vďaka tomu je schopná uspokojiť množstvo požiadavkou svojich zákazníkov.
3. **Reputácia vysokej kvality a inovácií vo výrobe páskovacích strojov a plastických pások:** Produkty spoločnosti, ktoré sú známe po celom svete, sú v očiach zákazníkov veľmi kladne hodnotené kôli svojej kvalite a spoľahlivosti.
4. **Nadpriemerná lojalita a pracovné nasadenie zamestnancov:** EAM-Mosca uplatňuje vysoký stupeň interného marketingu, výsledkom toho vo firme pracujú motivovaní a zaujatí pracovníci schopní podávať špičkové výkony.
5. **Lojálnosť a profesionalita pracovníkov:** EAM-Mosca zamestnáva tím skúsených a motivovaných obchodných zástupcov a servisných pracovníkov EAM-Mosca po celých Spojených Štátoch Amerických, ktorí sú schopní pružne a flexibilne reagovať na požiadavky zákazníkov.
6. **Demokratický spôsob riadenia a strategické riadenie podniku:** Management spoločnosti si jasne a presne určil ciele, ktoré chce dosiahnuť, a tomu podriadil všetky svoje aktivity.

Slabé stránky:

1. **Vysoká závislosť na dvoch segmentoch trhu s podielom 80 percent na celkových tržbách:** Spoločnosť je až príliš závislá na výrobe a predaji PP a PET páskach, preto by mala zvážiť produkciu ďalších produktov.
2. **Vysoká cenová úroveň produktov:** EAM- Mosca patrí medzi špičkových výrobcov pások, no kvalita produktov sa zákonite odráža aj na cene výrobkov.
3. **Závislosť na dodávateľovi strojov z Nemecka:** Aj keď spoločnosť sama vyrába široké spektrum výrobkov a komponentov, páskovacie stroje dováža

až z Nemecka, táto skutočnosť si vyžaduje bezchybné plánovanie a koordináciu v logistických procesoch. Nie vždy ale tento proces prebieha na 100 percent.

4. **Vysoké prepravné náklady:** Dovážanie strojov z Európy zapríčiňuje aj zvýšené náklady na prepravu strojov.
5. **Dlhé dodacie lehoty:** Väčšina strojov, ktoré sa zákazníkom predávajú je upravená na mieru a podľa želaní kupujúceho, preto výroba strojov a následne aj ich dodávka trvá dlhšie. Dĺžke dodacích lehôt neprospieva ani to, že sa stroje dovážajú z Európy.
6. **Nízka úroveň známosti značky Mosca u potenciálnych zákazníkov:** Spoločnosť EAM- Mosca sa aj napriek svojej kvalite neradí medzi svetovo známych výrobcov páskovacích strojov. Tento fakt je zapríčinený slabšou propagáciou značky a investovaním nedostatočných finančných prostriedkov do reklamy.

Príležitosti:

1. **Rastúci trhový dopyt v Strednej a Južnej Amerike:** Po otvorení dcérskej spoločnosti v Mexiku sa spoločnosti otvorili nové trhy v Strednej a Južnej Amerike.
2. **Penetrácia do nových trhových segmentov:** Spoločnosť by sa mohla zamerať aj na výrobu a distribúciu ďalších výrobkov. Jeden z prvých krokov je zavádzanie nového patentovaného systému balenia SONIXS.
3. **Nespokojnosť zákazníkov s kvalitou služieb poskytovaných hlavným konkurentom:** Spoločnosť by mohla priebežne robiť prieskumy trhu spokojnosti zákazníkov, s ktorými zatiaľ nespolupracovala a prípadne nadviazať nové obchodné partnerstvá.
4. **Orientácia zákazníkov na produkty s nízkou spotrebou energie a práce:** Spoločnosť EAM-Mosca si zakladá nielen na svojej kvalite aj na ochrane životného prostredia. To by mohlo prilákať nových zákazníkov.
5. **Rastúce nároky zákazníkov a legislatívy v oblasti životného prostredia:** Ako som už spomenul EAM-Mosca si zakladá aj na ochrane životného prostredia, preto sa snaží vyrábať výrobky menej náročné na energiu či vytvárajúce menej odpadov a prachu vznikajúcich počas výrobných procesov..

6. **Oslabovanie euro meny vo vzťahu k americkému doláru:** Rast kurzu dolára, môže spoločnosti priniesť vyššie zisky plynúce z obchodných transakcií všade vo svete.

Hrozby:

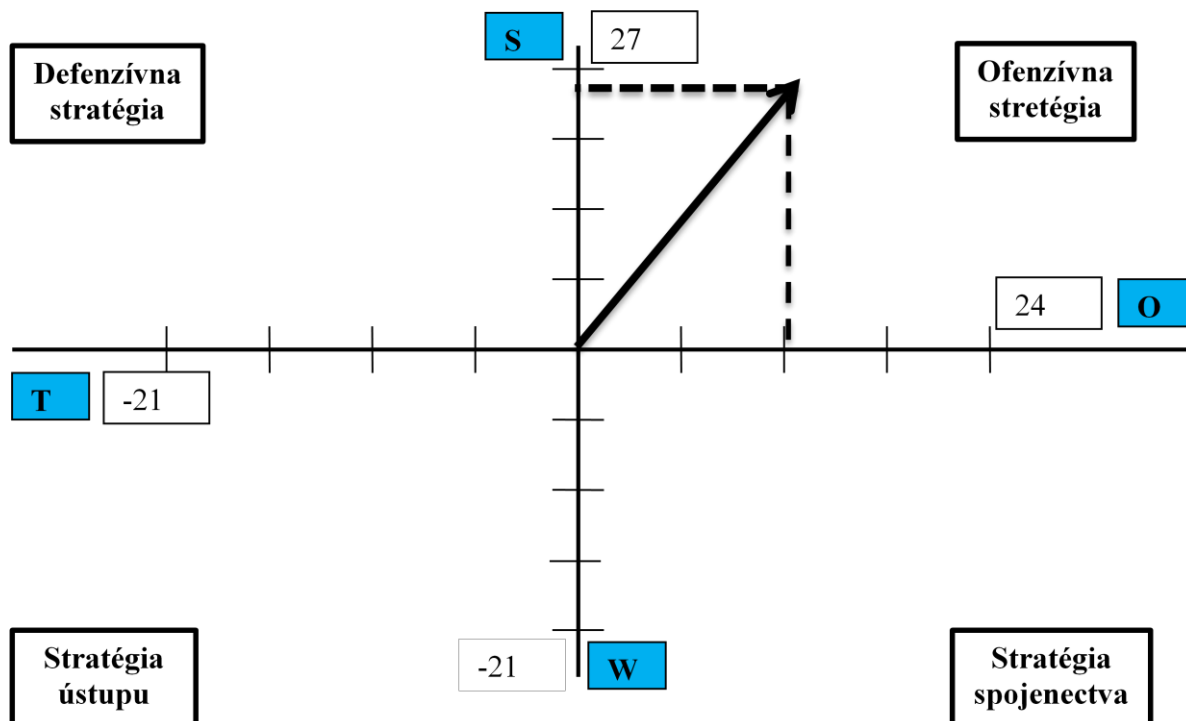
1. **Rast nezamestnanosti a pokles kúpyschopnosti obyvateľstva v USA v dôsledku ekonomickej krízy:** Ekonomická kríza nezasiahla len firmu samotnú ale aj jej obchodných partnerov a celú spoločnosť, preto sa zmenšil dopyt po výrobkoch a ani firmy nevyrábajú toľko produktov, ako tomu bolo pár rokov dozadu. Tento fakt môže oslabiť pozície spoločnosti na trhov nielen v USA ale všade po svete.
2. **Obmedzené investičné možnosti kľúčových zákazníkov na nákup nových strojov:** V dôsledku finančnej krízy, množstvo kľúčových zákazníkov začalo zvažovať budúce nákupy páskovacích strojov.
3. **Likvidácia stratových výrobných závodov z dôvodu nedostatku odbytu:** Množstvo obchodných partnerov EAM- Mosca, sa pre zlé výsledky niektorých svojich závodov rozhodlo tieto závody zlikvidovať. To predstavuje problém z toho dôvodu, že sa zmenšili možnosti kde by mohla spoločnosť EAM- Mosca ďalej svoje stroje predávať sa zároveň sa zmenšil aj celkový dopyt po páskovacích strojoch .
4. **Rast cien vstupných surovín na výrobu PP a PET pások:** Pre spoločnosť znamenajú vyššie výrobných nákladov a teda vyššiu finančnú náročnosť produkcie. Tieto zmeny sa môžu nepriaznivo premietnuť aj do cien poskytovaných služieb, čo by pre spoločnosť mohlo predstavovať stratu niektorých zákazníkov.
5. **Vysoká intenzita konkurenčného boja v dôsledku prevahy ponuky nad dopytom:** Okrem rastu cien vstupných materiálov, nepriaznivo vplýva na náklady firmy aj veľký konkurenčný boj. Firmy, aby predali svoje výrobky budú musieť ísť s cenou dole, respektíve budú musieť zlepšiť servis. Táto skutočnosť ohrozuje aj EAM-Mosca.
6. **Agresívna cenová politika zo strany nových konkurentov z Ázie:** Nová konkurencia prichádzajúca z Ázie neponúka tak kvalitné výrobky ako EAM- Mosca, no kvalita je kompenzovaná nízkou cenou. Ak sa teda podarí ázijským konkurentom úspešne osloviť zákazníkov EAM-Mosca, ktorí

vymenia kvalitu za nižšiu cenu, tak to môže spoločnosti priniesť nemalé problémy.

Zhrnutie výsledkov strategickej analýzy:

Ako je graficky znázornené v nasledovnom diagrame, v prípade spoločnosti EAM-Mosca silné stránky podniku prevládajú nad slabými a zároveň trhové príležitosti nad hrozbami. Z uvedeného dôvodu, súčasné aktivity firmy by sa teda mali orientovať na agresívnu marketingovú stratégiu. Pri napĺňaní svojich strategických cieľov, podnik by sa mal zamerať na využitie svojich silných stránok vo vzťahu ku zákazníkom pri súčasnom efektívnom využívaní vynakladaných finančných prostriedkov. Hlavný dôraz by mala prikladať hlavne na efektívnu organizáciu práce a vybudovanie fungujúcej štruktúry prispôbenej očakávaniam svojich kľúčových zákazníkov. Správne načasované a cielené aktivity by mali upevniť pozíciu firmy na trhu a zároveň pomôcť využiť príležitosti a potenciál, ktorý trh firme ponúka.

Obrázok 3 - 7 SWOT – diagram



4 Metodika práce

Problematika riadenia vzťahov so zákazníkmi je mimoriadne zaujímavá, ale zároveň tak rozsiahla a rôznorodá, že nie je možné v rozsahu tejto diplomovej práce venovať sa jej tak komplexne, ako si zasluhuje. Téma diplomovej práce s názvom „**Využitie marketingových metód pre analýzu hodnoty zákazníckeho portfólia**“ a jej riešenie je bezprostredne spojená so zadávateľom a jeho snahou implementovať marketingové metódy pri riadení vzťahov so zákazníkmi s cieľom zvýšenia ich hodnoty.

4.1 Vymedzenie hlavných a vedľajších cieľov diplomovej práce

Základnými východiskami pre formuláciu hlavného a čiastkových cieľov tejto diplomovej práce boli nasledovné problémové okruhy:

- Charakteristika a prioritné požiadavky zadávateľa, ktoré problémy je potrebné riešiť.
- Teoretické prístupy k riadeniu hodnoty vzťahov so zákazníkmi v zahraničnej a domácej literatúre.
- Možnosti využitia analytických marketingových nástrojov pre riadenie hodnoty zákazníckej základne.
- Úroveň aplikácie vybraných marketingových metód v procese riadenia hodnoty vzťahov so zákazníkmi v súčasnej podnikovej praxi.

4.1.1 Hlavný cieľ

Posúdiť vhodnosť využitia vybraných analytických marketingových metód pre riadenie hodnoty zákazníckej základne a odporučiť optimálny postup s ohľadom na špecifické marketingové prostredie analyzovaného podniku.

4.1.2 Vedľajšie ciele

V kontexte s hlavným cieľom diplomovej práce boli definované nasledovné čiastkové ciele:

- Diagnostikovať, aký je súčasný systém riadenia hodnoty vzťahov so zákazníkmi v analyzovanom podniku a konfrontovať s poznatkami získanými analýzou teoretických prístupov, respektíve s praxou iných podnikov.

- Preskúmať, aké teoretické prístupy pre riadenie hodnoty vzťahov so zákazníkmi a hodnoty zákazníckej základne existujú v odbornej domácej a zahraničnej literatúre.
- Analyzovať hodnotu zákazníckej základne spoločnosti EAM-Mosca pomocou vybraných analytických marketingových metód a porovnať výhody a nevýhody ich využitia pre meranie hodnoty zákazníckej základne.
- Na základe poznatkov získaných analýzou teoretických prístupov riešenej problematiky a výsledkov analýzy zákazníckeho portfólia analyzovaného podniku odporučiť stratégiu pre zvýšenie hodnoty jeho zákazníckej základne.

4.2 Metódy diplomovej práce

Základné metódy, ktoré boli využívané pri riešení diplomovej práce, môžeme roztriediť do troch nasledovných kategórií:

- Všeobecné metódy vedeckého výskumu – analýza, syntéza a komparácia.
- Deskriptívne štatistické metódy – kontingenčná analýza, štatistické tabuľky a grafy, frekvenčná analýza a histogram.
- Marketingové a manažérske metódy – primárne a sekundárne metódy marketingového výskumu, ABC analýza, Pareto analýza, dvojrozmerná portfólio analýza, SWOT analýza, Ishikawa diagram, Gantov diagram a benchmarking.

4.2.1 Všeobecné metódy vedeckého výskumu

Analýza je všeobecná vedecká metóda, ktorou sa celok rozkladá na jednotlivé časti s cieľom pochopiť vzájomné súvislosti. **Deskriptívna analýza** bola využitá v diplomovej práci predovšetkým na popis a charakteristiku jednotlivých teoretických prístupov riadenia vzťahov so zákazníkmi.

Syntéza je metóda využívaná na zhrnutie výsledkov a vyvodzovanie záverov vedeckého výskumu. V tejto diplomovej práci sme syntetizovali poznatky získané štúdiom odbornej literatúry a internetových zdrojov. V rámci sekundárneho výskumu sme syntetizovali interné informácie poskytnuté jednotlivými manažérmi podniku, ktoré boli využité predovšetkým pri spracovaní výsledkov strategickej analýzy a návrhu stratégie pre zvýšenie hodnoty zákazníckej základne v spoločnosti EAM-Mosca.

Pomocou **komparačnej metódy** boli konfrontované výhody a nevýhody jednotlivých marketingových metód pre riadenie hodnoty zákazníckej základne a taktiež porovnanie výsledkov výskumov v oblasti riadenia vzťahov so zákazníkmi v podnikovej praxi.

4.2.2 Deskriptívne štatistické metódy

Všeobecná charakteristika jednorozmerných a dvojrozmerných metód deskriptívnej štatistiky, ktoré napomáhajú interpretovať výsledky výskumu, je uvedená v nasledovnom prehľade:

- Frekvenčná analýza - jednostupňová metóda vyjadruje veľkostné rozloženie štatistických jednotiek v súbore (absolútna a relatívna početnosť).
- Kontigenčná analýza - metóda organizovania a analýzy údajov podľa skupín, ktorá umožňuje ich porovnávanie, spája rozdelenie početnosti dvoch premenných.
- Popisné charakteristiky - miery polohy, variability a tvaru (modus, medián, rozptyl, aritmetický priemer, priemerná odchýlka, percentily,) sú využívané pri analýze súboru štatistických údajov.
- Štatistické grafy a diagramy sú grafickým znázornením analyzovaného súboru údajov, ktoré ilustrujú súvislosti javov, trendy alebo rozloženie podľa rôznych kritérií.
- Histogram je grafom závislosti početnosti na hodnote sledovanej veličiny. Základom postupu je rozdelenie celého súboru údajov do tried, t.j. dielčích intervalov zvolenej dĺžky. Absolútna a relatívna početnosť definuje určitý počet údajov zo súboru v každej triede a pomer absolútnej početnosti k celkovému rozsahu analyzovaného súboru.

Vybrané metódy deskriptívnej štatistiky boli využité pri analyzovaní súboru podnikových štatistických údajoch podľa kvantitatívnych premenných, pri finančnej a obchodnej analýze predaja a hrubého zisku v období rokov 2007 až 2009. Tabuľkové a grafické metódy boli využité na interpretáciu analytických výsledkov, diagramy a matice na popis vzťahu skúmaných faktorov a premenných. Konkrétne numerické hodnoty a ich grafické znázornenie bolo spracovávané pomocou programov MS Excel a SmartDraw.

4.2.3 Marketingové a manažérske metódy

Metódy marketingového výskumu z hľadiska informačných zdrojov sú v odbornej literatúre členené do dvoch hlavných skupín (Příbová a kol., 1998):

- Sekundárny výskum (angl. desk research)
- Primárny výskum (angl. field research)

Sekundárny výskum, označovaný ako „výskum od stola“, je charakterizovaný ako systematické zhromažďovanie interne a externe dostupných materiálov, ktoré boli spracované vlastným podnikom alebo inou inštitúciou v predchádzajúcom období. Jeho podstatou je vyhľadávanie potrebných informácií, publikovaných v najrôznejších formách a dokumentoch.

Cennými zdrojmi informácií boli firemné marketingové dokumenty, prezentácie, výročné správy a podnikový časopis poskytnuté firmou EAM-Mosca. Pre účely diplomovej práce boli využité hlavne štatistické záznamy zhromažďované vnútri podniku pre finančný a marketingový kontrolling. Jedná sa predovšetkým o vnútropodnikové štatistické údaje na základe realizovaných obchodných transakcií v období jedného roka.

Nakoľko poskytnuté štatistické záznamy týkajúce sa množstva predaných výrobkov, hodnoty tržieb a zisku dosahovaných jednotlivými zákazníkmi, položiek účtovnej a operatívnej evidencie sú dôverného charakteru a pre subjekty mimo podnik nedostupné, bola rešpektovaná požiadavka zadávateľa práce na ochranu obchodného tajomstva. Z dôvodu tejto potreby boli konkrétne numerické hodnoty prezentované v tejto diplomovej práci zámerne indexované, takže ani prezentované výsledky v jednotlivých tabuľkách a grafoch a ich interpretácia nezodpovedajú skutočnej realite.

Externé sekundárne informácie a výsledky marketingových výskumov využité v tejto diplomovej práci sú verejne publikované informácie na podnikovej webovej stránke, respektíve odborné štúdie a ďalšie využité zdroje dostupné na internetových stránkach a v knižniciach.

Primárny výskum, známy taktiež pod pojmom „výskum v teréne“ plnil vo vzťahu k sekundárnemu výskumu doplnkovú funkciu s cieľom získať nové informácie potrebné pre riešenie formulovaného problému tejto diplomovej práce.

Zo širokého spektra metód primárneho výskumu bola zvolená metóda osobného opytovania. Dôvodom výberu tejto metódy ako jednej z najvyužívanějších

exploračných metód bolo jej vhodnosť v rámci kapacitných a časových možností vzhľadom na jej nenáročnosť a rýchlosť.

Využitím metódy voľného rozhovoru s podnikovými manažérmi boli formulované požiadavky na riešenie diplomovej práce, upresnené informácie o súčasnom stave podniku a jeho konkurenčnej pozícii ako aj získané podklady pre SWOT analýzu podniku.

Za účelom diagnostiky súčasnej úrovne riadenia vzťahov so zákazníkmi v spoločnosti EAM-Mosca bol tiež využitý dotazník autorov 1:1 marketingu Peppers a Rogers s cieľom vypracovania strategickej mapy podniku a modifikovaný dotazník podľa Mefferta zameraný na marketingový audit podniku. Výhodou dotazníkovej metódy je efektívny spôsob získania primárnych informácií v štrukturovanej forme a cieleťom obsahu.

4.2.4 Analyticko-syntetické metódy

Z rôznorodého spektra analyticko-syntetických metód boli pri analýze informácií poskytnutých zadavateľom tejto diplomovej práce a pri spracovaní návrhu riadenia hodnoty jeho zákazníckej základne využité metódy, ktorých charakteristika je uvedená v nasledujúcom texte.

SWOT analýza

- Táto rozšírená metóda strategického plánovania napomáha identifikovať kľúčové faktory interného a externého prostredia.
- Na základe poznatkov získaných rozhovormi s podnikovými manažérmi sme využili SWOT analýzu na komplexné zhodnotenie silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb charakteristických pre analyzovaný podnik. Výsledok je prezentovaný prostredníctvom diagramu, ktorý graficky ilustruje prirodzenú stratégiu podniku.

Pareto analýza

- Talianský autor Pareto odporučil sústrediť pozornosť na prvých 20%, čím sa vyrieši 80% všetkých problémov. Paretova analýza sa používa pri rozhodovaní o tom, ktorá z možných variabilných premenných je spojená s najväčším obratom, ziskom alebo stratou, reklamáciami, množstvom a pod. Pre posúdenie hodnoty zákazníckej základne je dôležité zistiť, koľko a ktorí zákazníci tvoria 20% najhodnotnejších zákazníkov z hľadiska zvolenej premennej.

- V tejto diplomovej práci bola Paretová metóda aplikovaná na identifikáciu najdôležitejších zákazníkov, ktorí prispievajú k tvorbe 80% tržieb a zisku podniku.

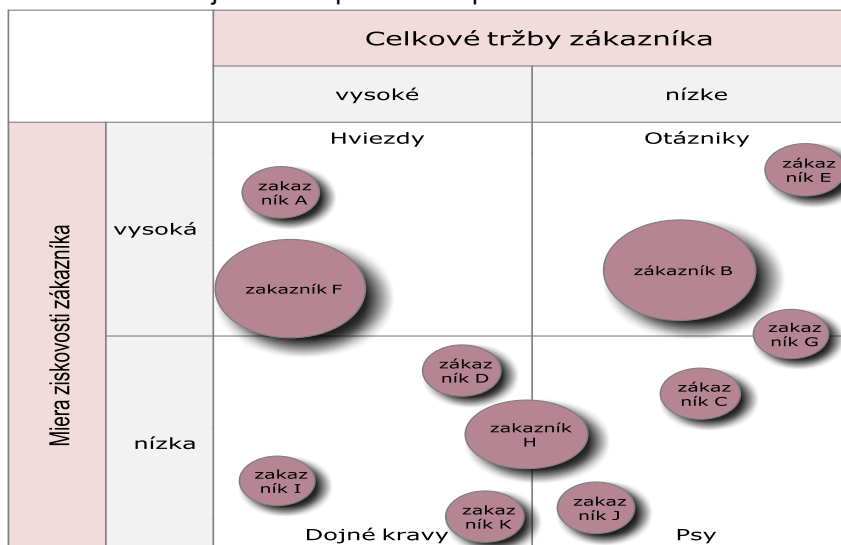
ABC analýza

- Metóda ABC vychádza z Paretovho 20:80 pravidla. V modifikovanej podobe sa často využíva pri riadení zásob a dodávateľského reťazca, prípadne pre kategorizáciu zákazníkov.
- ABC analýzu sme využili na rozčlenenie jednotlivých zákazníkov na základe realizovaných tržieb do troch skupín – A, B, C. Skupina A predstavuje 20 % zákazníkov s najväčším obratom, skupinu B tvorí 30% stredne veľkých zákazníkov a skupina C zahŕňa 50% ostatných zákazníkov.

Pozičné mapy

- Ťažiskovou analytickou metódou strategického marketingového plánovania sú pozičné mapy pre analýzu súboru kombináciou vybraných kritérií s cieľom určiť optimálnu alokáciu podnikových zdrojov a marketingovú stratégiu. Ich prednosťou je všestranné využitie pre hodnotenie rôznych premenných, napríklad regionálny mix, produktový mix, odvetvový mix, mix trhových segmentov alebo zákaznícky mix a grafická ilustrácia výsledkov pomocou matíc, najčastejšie vo forme štyroch kvadrantov.
- V princípe sa jedná o modifikáciu dvojfaktorovej portfólio analýzy (princíp BCG matice, ktorá hodnotí mieru rastu trhu a relatívny podiel na trhu pre výrobky) alebo viacfaktorovej portfólio analýzy (princíp GE matice, ktorá hodnotí atraktivitu trhu a konkurenčnú pozíciu pre strategickú podnikateľskú jednotku). Výsledkom systematického ohodnotenia jednotlivých prvkov analyzovaného súboru je vytvorenie rôznorodých modelov na základe zvolených kvantitatívnych a kvalitatívnych parametrov a ich klasifikácia prostredníctvom matíc. Niektoré teoretické modely zamerané na analýzu portfólia zákazníkov sú detailne opísané v teoretickej časti tejto diplomovej práce.
- Vzhľadom na disponibilné údaje, pri analýze kľúčových zákazníkov spoločnosti EAM-Mosca bola zvolená dvojfaktorová analýza, v rámci ktorej pozícia každého zákazníka je ilustrovaná ako bublina v jednom zo štyroch kvadrantov v pozičnej mape Miera ziskovosti zákazníka - Celkové tržby zákazníka, pričom veľkosť bubliny reprezentuje hodnotu hrubého zisku individuálneho zákazníka.

Obrázok 4 - 7 Dvojfaktorová pozičná mapa



Zdroj: Autor

- Iným typom pozičných máp je Strategická mapa podľa autorov Peppers a Rogers. Na základe výsledkov získaných dotazníkovou metódou a kombináciou diferenciačnej matice zákazníckeho portfólia s kompetenčnou maticou podniku bola testovaná vhodnosť aplikácie 1:1 marketingovej stratégie v konkrétnych podmienkach analyzovaného podniku.

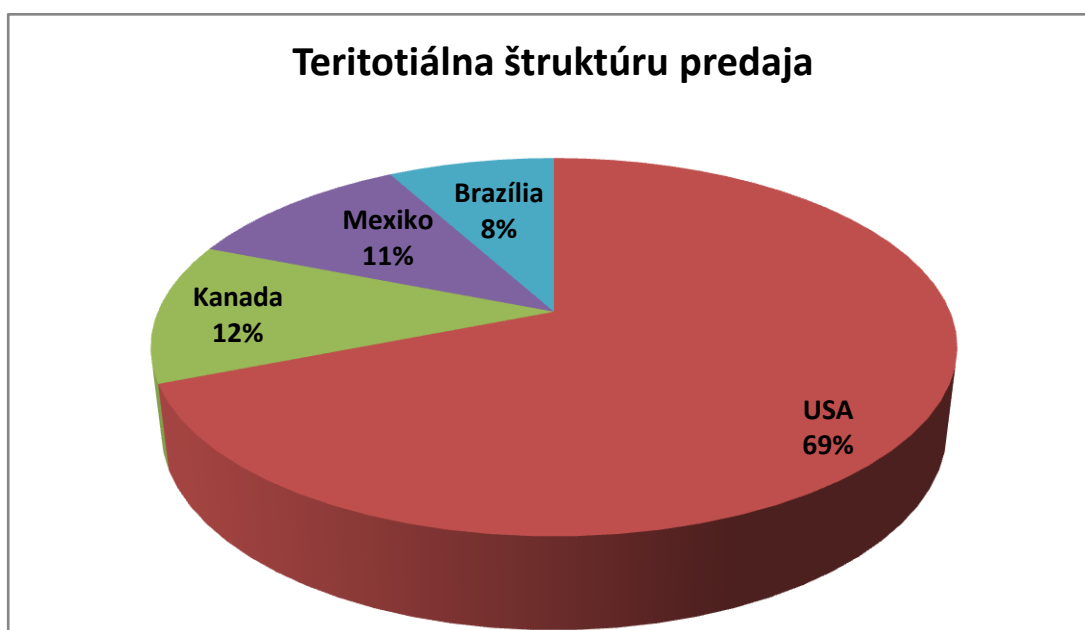
Ishikawa Diagram

- Táto metóda tiež známa pod názvom Metóda rybej kosti podľa tvaru diagramu je jednou so siedmich základných metodických nástrojov systému riadenia kvality. Využitím princípov systemizácie a kategorizácie sú identifikované príčiny vo vzťahu k ich následkom a roztriedené do základných skupín s cieľom zvýšenia kvality výrobku alebo procesu.

5 Analýza výsledkov

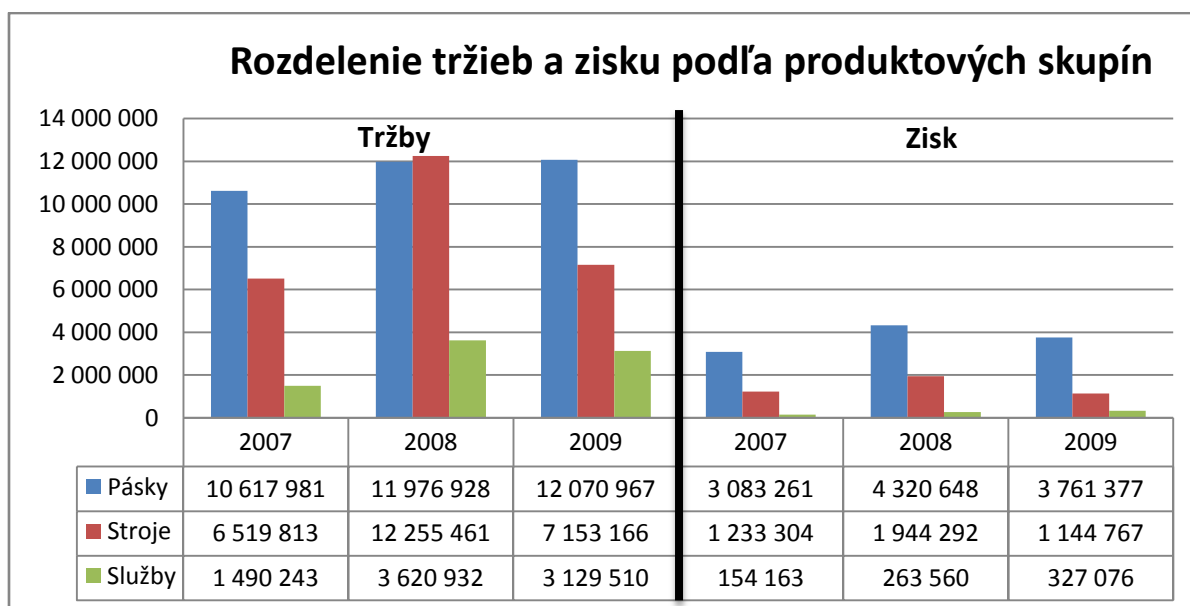
5.1 Súčasný stav riadenia hodnoty zákazníckej základne

EAM-Mosca v súčasnosti rozvíja svoje aktivity na domácich a zahraničných trhoch v Severnej a Južnej Amerike. Ako je vidieť v nasledujúcom grafe až 81 percent zákazníkov spolupracujúcich s firmou EAM-Mosca pochádza zo Severnej Ameriky. Tento fakt je spôsobený predovšetkým tým, že spoločnosť dlhodobo pôsobí nielen na domácom americkom trhu ale aj v Kanade. Po založení svojej druhej dcérskej spoločnosti v Mexiku sa firme začalo dariť aj najvýznamnejších trhoch Strednej a Južnej Amerike. Tieto trhy môžu v budúcnosti pre firmu EAM-Mosca predstavovať značný nárast na jej ziskoch.



Graf 5 - 1 Teritoriálna štruktúra predaja

Nasledujúci graf podrobne popisuje, ako sa odvíjali tržby a zisky spoločnosti EAM-Mosca v rokoch 2007 až 2009. Je evidentné, že najpredávanejším produktom spoločnosti sú pásy, iba v roku 2008 tržby realizované z predaja strojov boli vyššie ako tržby za predaj pásiek. Tento fakt môže súvisieť s tým, že v roku 2008 firma kvôli finančnej kríze predávala svoje stroje lacnejšie ako tomu bolo v minulosti. Z tabuľky je evidentné, že finančná kríza sa nepriaznivo odzrkadlila aj na ziskoch spoločnosti, ktoré v roku 2009 v porovnaní s rokom 2008 poklesli o 20 percent.



Graf 5 - 2 Rozdelenie tržieb a zisku

5.2 Frekvenčná analýza

Spoločnosť EAM-Mosca spolupracuje s veľkým počtom zákazníkov, ktorí majú odlišné potreby a požiadavky. Podľa týchto potrieb a požiadaviek sa odvíja aj ich dopyt po výrobkoch EAM-Mosca a tým pádom aj individuálnu súčasnú a potenciálnu hodnotu pre podnik. Zadávatelom diplomovej práce bol poskytnutý štatistický súbor s 854 podnikmi, ktorí v rokoch 2007 až 2009 zakúpili aspoň jeden produkt zo širokej škály výrobkov a služieb.

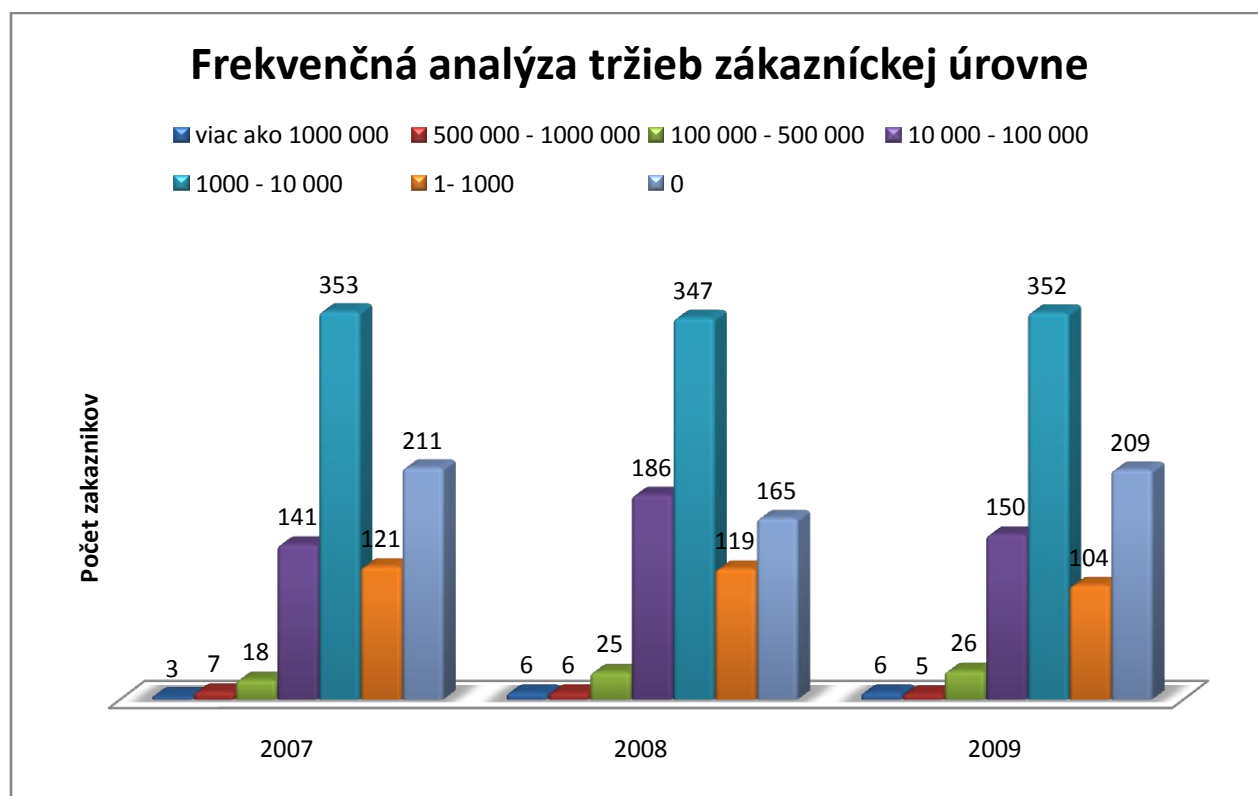
Nakoľko sa jedná o kupujúcich rôznorodého charakteru, celkový súbor bol rozčlenený do siedmich kategórií pomocou premennej „tržby“. Využitím metódy frekvenčnej analýzy, jednotliví zákazníci boli zaradení podľa ich tržieb do siedmich kategórií, čo je ilustrované v nasledovnej tabuľke.

Tabuľka 5 - 5 Frekvenčná analýza

Interval tržieb	Absolútny počet zákazníkov			Relatívny počet zákazníkov		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
viac ako 1000 000	3	6	6	0,4%	0,7%	0,7%
500 000 - 1000 000	7	6	5	0,8%	0,7%	0,6%
100 000 - 500 000	18	25	26	2,1%	2,9%	3,0%
10 000 - 100 000	141	186	150	16,5%	21,8%	17,6%
1000 - 10 000	353	347	352	41,3%	40,6%	41,2%
1- 1000	121	119	104	14,2%	13,9%	12,2%
0	211	165	209	24,7%	19,3%	24,5%
Počet podnikov v súbore	854	854	854	100%	100%	100%

Zdroj: vlastný podľa EAM-Mosca dokumentácie

Na základe výsledkov frekvenčnej analýzy sme si tak mohli vybrať na spracovanie už len tých zákazníkov, ktorí sú pre firmu skutočne relevantní a dôležití. V prípade EAM-Moscy sa jedná o 100 zákazníkov, ktorí prispievajú k 80%-ám celkových tržieb firmy. Na základe tabuľky č. sme pre lepšiu orientáciu a prehľadnosť zostrojili aj histogram (graf č.) na ktorom je jasne vidieť ako sa počas rokov 2007 až 2009 menila úroveň a množstvo zákazníkov. Z výskumu vyplýva, že počas sledovaného obdobia sa síce množstvo zákazníkov veľmi nemenilo, ale výrazne sa menili tržby spoločnosti EAM-Mosca. V roku 2007 mala firma 643 zákazníkov a tržby 18 628 036. O rok neskôr mala firma 689 zákazníkov a tržby sa vyšplhali až na 27 853 321. V roku 2009 firma zaznamenala pokles zákazníkov na číslo 643 a zároveň aj pokles tržieb na 22 353 643 tento pokles bol manažmentom vysvetlený ako výsledok finančnej krízy, ktorá zasiahla svetovú ekonomiku na konci roka 2008. Tento argument však nepovažujeme za relevantný, pretože firma stratila zákazníkov aj v roku 2007 keď ešte žiadna kríza nebola. Firma by preto mala zamerať svoju pozornosť na zákazníkov, ktorí s ňou prerušili spoluprácu a zistiť dôvody, prečo sa tomu tak stalo. Veríme, že touto aktivitou firma môže získať cenné informácie, ktoré by mali v budúcnosti napomôcť k udržaniu zákazníkov a zároveň zvýšiť zisk firmy.

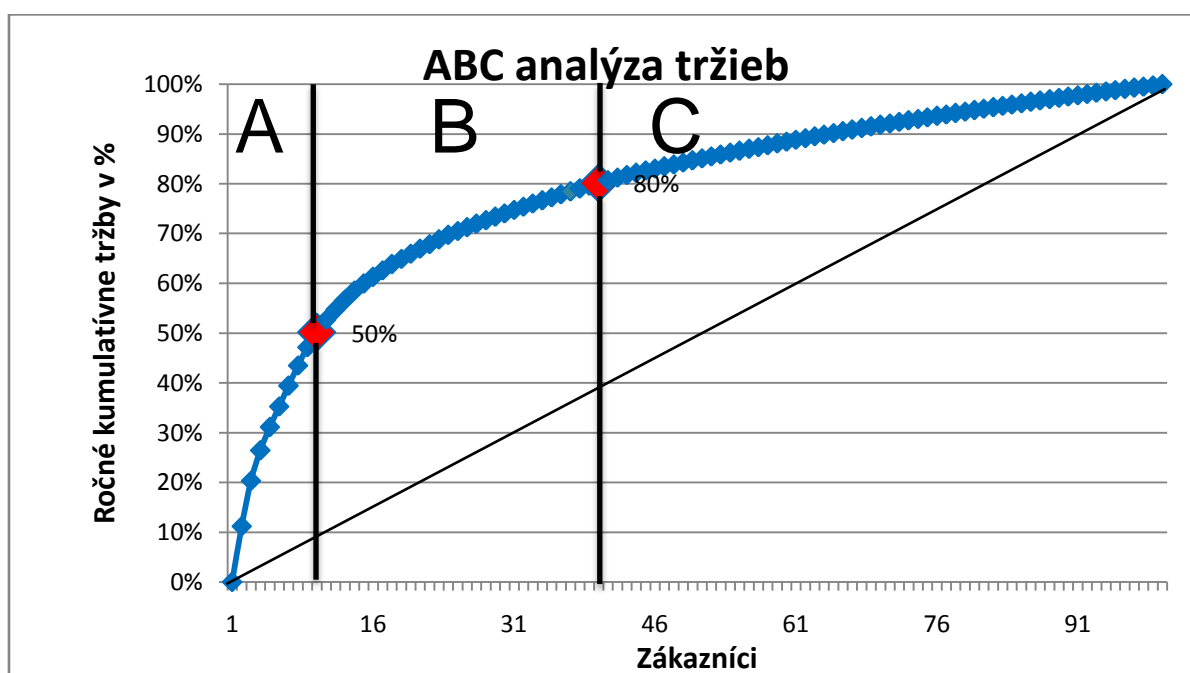


Graf 5 - 3 Frekvenčná analýza tržieb

5.3 ABC analýza

5.3.1 ABC analýza tržieb

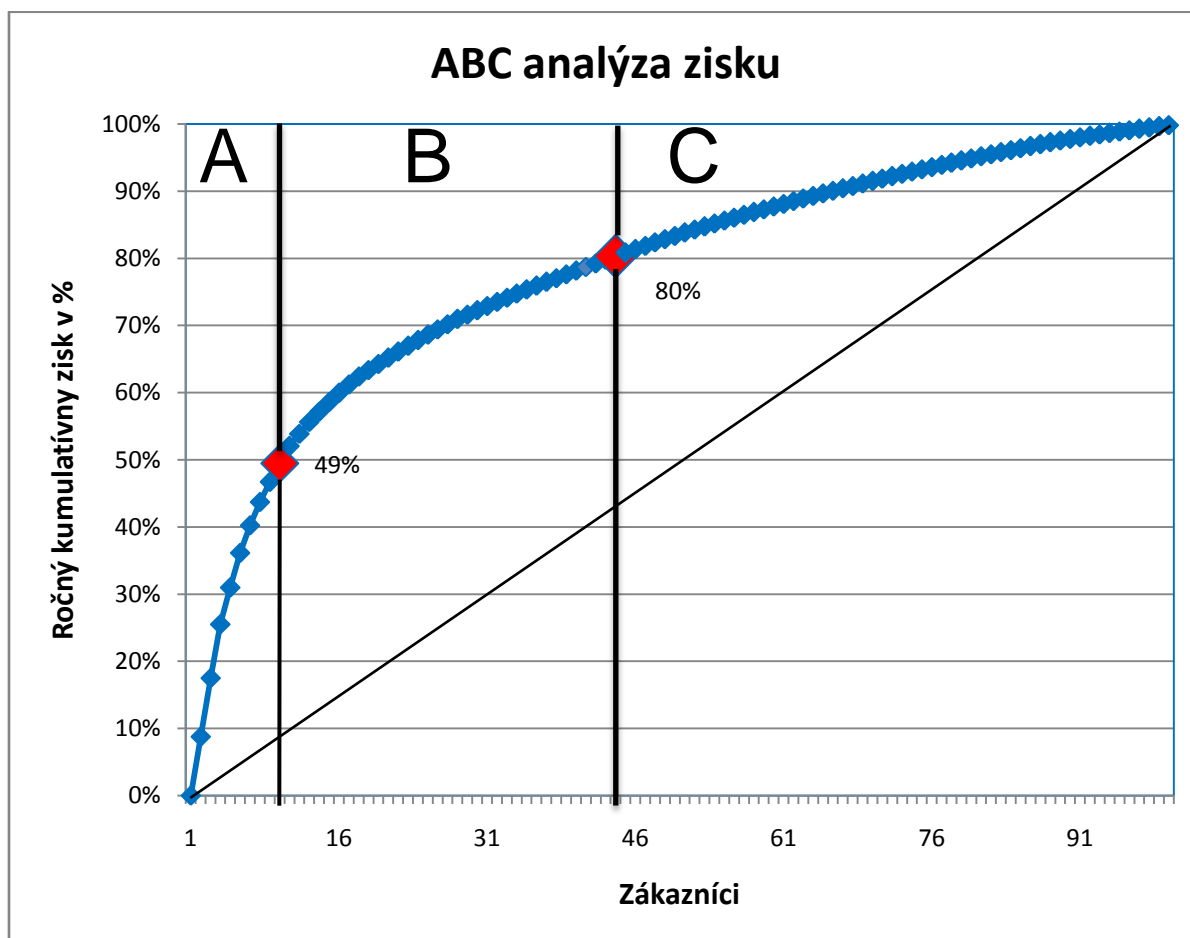
Ako sme už spomínali, vďaka frekvenčnej analýze budeme spracovávať už len zákazníkov, ktorí sú pre firmu najvýznamnejší a preto sa ich počet zredukoval z 854 na 100. V ABC analýze tržieb sme si sledovaný súbor zákazníkov rozdelili do 3 skupín. A skupinu tvoria zákazníci, ktorí sa na celkových tržbách podieľajú 50 percentami. Je ich len 9, čo predstavuje 9 percent sledovaného súboru. Títo zákazníci sú pre firmu kľúčový, preto by sa firma mala snažiť udržať si s nimi dlhodobú spoluprácu, mala by sa im venovať individuálne a poskytovať im skutočne výborný servis. Na druhej strane však pre firmu predstavujú aj veľké riziko, lebo majú veľkú vyjednávaciu silu a ak sa z hocikakého dôvodu rozhodnú so spoločnosťou ukončiť spoluprácu môže to firme spôsobiť obrovské až existenčné problémy. B skupinu tvoria zákazníci, ktorí sa na celkových tržbách podieľajú 30 percentami. Je ich 30 čo predstavuje 30 percent zo sledovaného súboru. Týmto zákazníkom sa venuje menšia pozornosť, no na druhej strane sa EAM-Mosca musí na nich zamerať a merať ich možný potenciál, pretože firmy ktoré majú veľký potenciál sa v budúcnosti môžu stať kľúčovými zákazníkmi. C skupinu tvorí 61 zákazníkov, čo je 61 percent sledovaného súboru. Na celkových tržbách sa podieľajú len 20 percentami. Títo zákazníci sú väčšinou malé spoločnosti, s nízkym potenciálom a preto si zaslúžia len malú pozornosť.



Graf 5 - 4 ABC analýza tržieb

5.3.2 ABC analýza zisku

Tržby sú určite dôležitým faktorom a každá firma tento ukazovateľ veľmi dôsledne sleduje. Ale tak ako sa zákazníci líšia množstvom finančných prostriedkov, ktoré vynakladajú na nákup strojov, náhradných dielov či materiálov, tak sa líšia aj tým aké náklady pre firmu EAM-Mosca predstavujú. Preto si myslíme že ešte dôležitejším indikátorom na porovnávanie dôležitosti jednotlivých zákazníkov od ukazovateľa tržieb je ukazovateľ profitu. Z toho dôvodu sme okrem ABC analýzy tržieb urobili aj ABC analýzu zisku. Na prvý pohľad sa môže zdať že výsledky oboch analýz sú rovnaké, či aspoň veľmi podobné, pretože do A skupiny sa dostalo 9, do skupiny B 34 a do C skupiny 57 zákazníkov. No po podrobnom preštudovaní si výsledkov som zistil, že zákazník ktorý sa umiestnil na prvom mieste v ABC analýze tržieb sa v ABC analýze zisku umiestnil až na treťom. Alebo zákazník zo skupiny A ktorý sa umiestnil na ôsmom mieste v analýze tržieb sa v analýze zisku do tejto skupiny ani nedostal. Podobný prípad bol aj zákazník, ktorý sa v analýze tržieb dostal do skupiny B no v analýze zisku sa dostal do skupiny A.

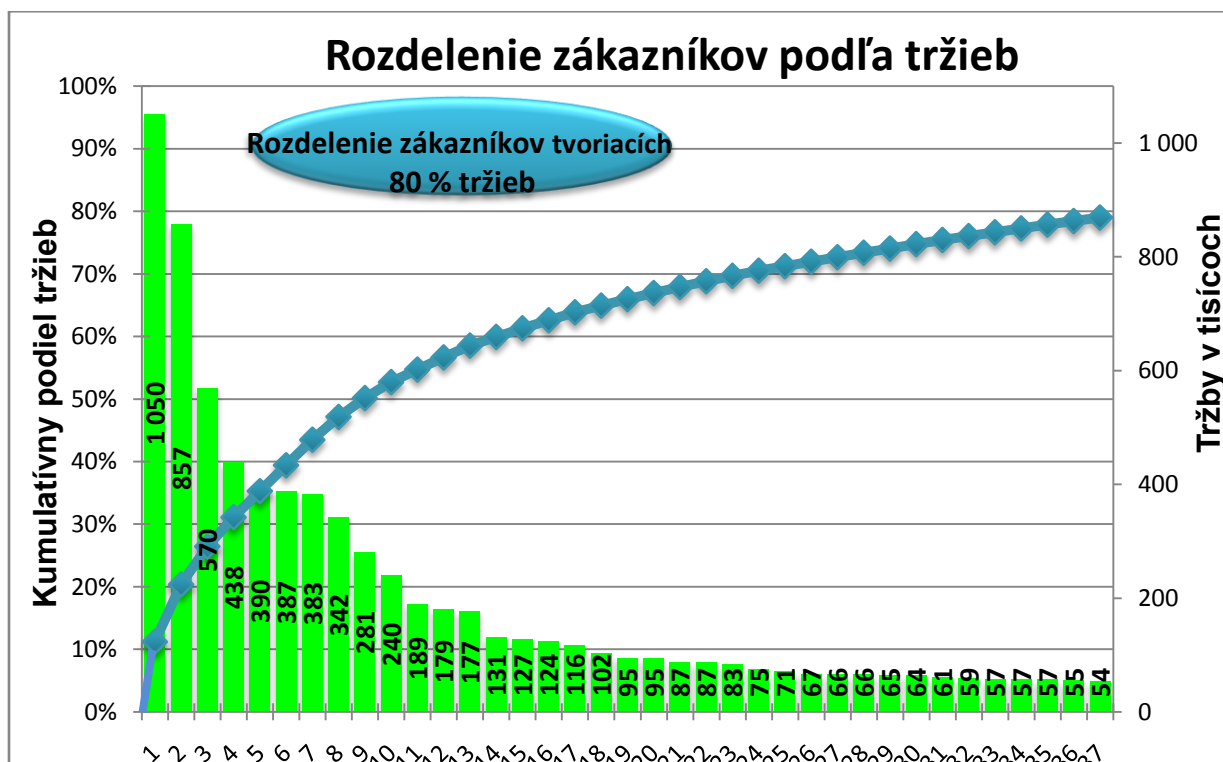


Graf 5 - 5 ABC analýza zisku

5.4 Pareto analýza

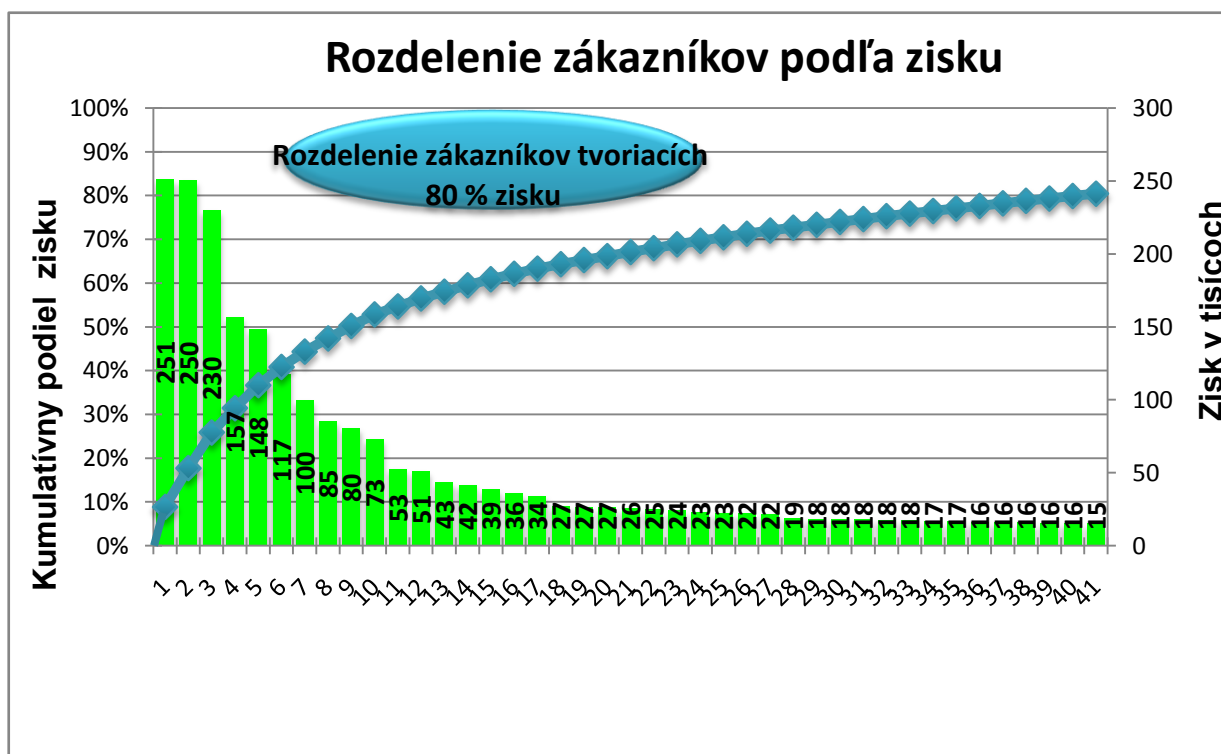
5.4.1 Pareto analýza tržieb

Pareto analýza je modifikovanou obdobou ABC analýzy. Zákazníkov, ale nerozdeľuje do 3 skupín. Jej podstatou je paretové pravidlo, ktoré hovorí že za 80 percent dôsledkov je zodpovedných 20 percent príčin. . V našom prípade sme paretovú analýzu aplikovali iba na zákazníkov patriacich do skupín A a B a vyšlo nám že 20 percent zákazníkov je zodpovedných za 60 percent tržieb. Taktiež sme zistili aj rozdiel v tom, že kým 80 percent tržieb tvorí 37 firiem, 80 percent zisku tvorí 41 firiem. Z toho nám vyplýva že EAM-Mosca dosahuje nízku ziskovosť z realizovaných tržieb.



Graf 5 - 6 Pareto analýza tržieb

5.4.2 Pareto analýza zisku

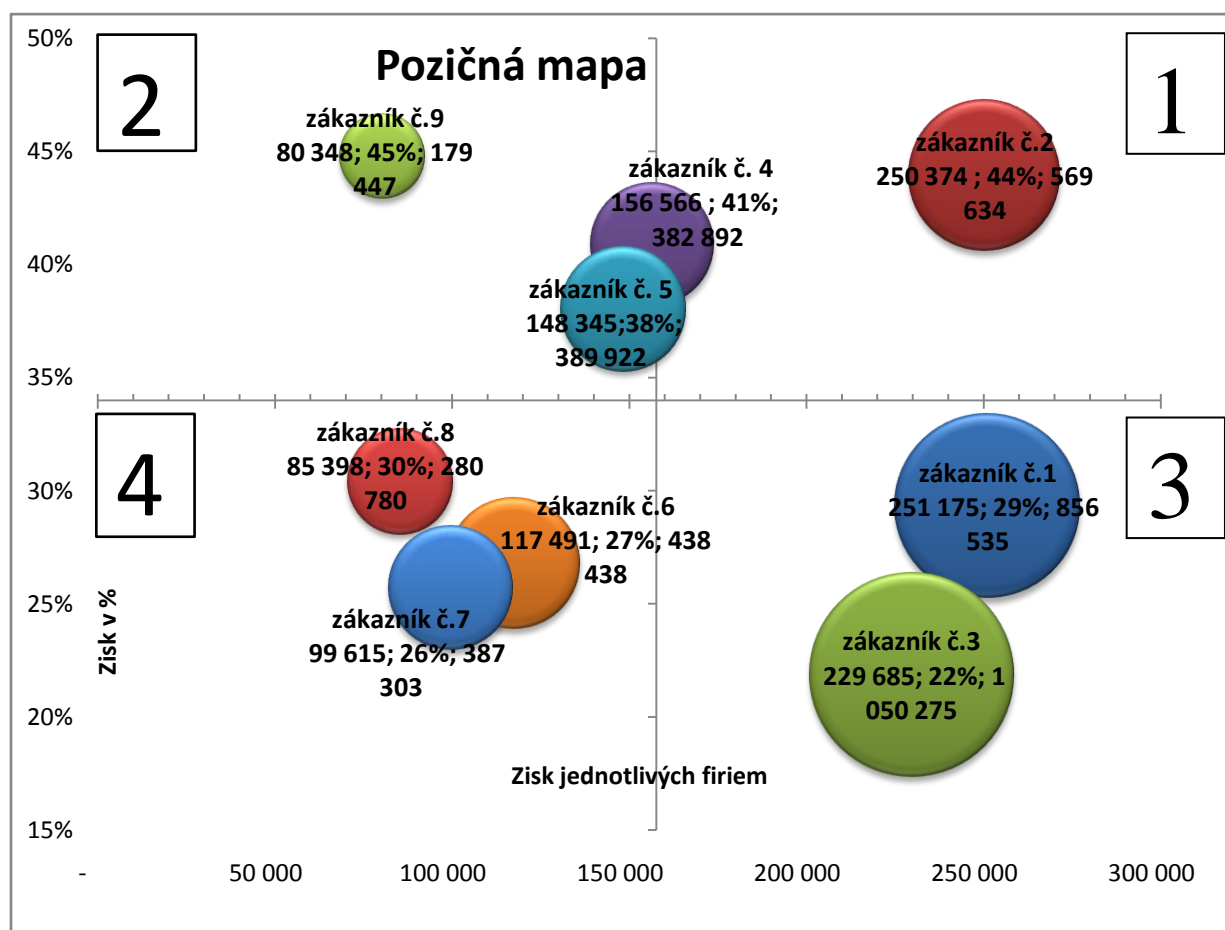


Graf 5 - 7 Pareto analýza zisku

5.5 Dvojfaktorová analýza

Táto analýza predstavuje hodnotenia postavenia jednotlivých zákazníkov podľa dvoch premenných. Na vodorovnej osi je znázornený celkový zisk, ktorý má EAM-Mosca z jednotlivých zákazníkov a na osi vertikálnej je znázornený percentuálny podiel zisku podniku. V tejto dvojfaktorovej matici nám vznikajú 4 kvadranty, každý z týchto kvadrantov zastupuje určitú skupinu zákazníkov. Na hodnotenie zákazníkov touto analýzou, sme vybrali iba tie podniky, ktoré sa v ABC analýze zisku umiestnili v skupine A pretože percentuálny podiel zisku ostatných podnikov bol minimálny. Ako máme možnosť vidieť v nasledujúcom grafe, v kvadrante 1 sa umiestnil iba zákazník číslo 2 z ktorého má spoločnosť EAM – Mosca zisk až 44 percent z tržieb, preto by sa mala snažiť zvýšiť objem predaných produktov tejto firme. V kvadrante 3 krav je vidno, že z týchto zákazníkov má EAM – Mosca v porovnaní s objemom tržieb malý zisk, preto by sa mala zamerať buď na zvýšenie tržieb alebo zisku z obchodných operácií s touto skupinou zákazníkov. V kvadrante 2 by sa spoločnosť mala zamerať predovšetkým na zvýšenie obchodných transakcií so zákazníkmi č.4 a č. 5, ktorí majú veľký potenciál sa v budúcnosti by sa mohli presunúť do prvého kvadrantu. Od

zákazníka č.9 má spoločnosť až 45 percentný zisk, no objem tržieb je veľmi nízky, preto by sa u ňo mala uplatniť rovnaká taktika ako u zákazníkov č.4 a 5. V poslednom kvadrante sa nachádza skupina zákazníkov, ktorí spoločnosti EAM-Mosca prinášajú zisky najmenšie, preto by sa mala firma zamyslieť či sa oplatí investovať toľko pozornosti a či sa neoplatí pozornosť sústrediť na iných perspektívnejších zákazníkov.



Graf 5 - 8 Pozičná mapa

5.6 Porovnanie výhod a nevýhod jednotlivých analýz

V tejto časti by sme chceli porovnať všetky metódy, ktoré boli v analytickej časti tejto diplomovej práce použité. Ako prvá bola použitá frekvenčná analýza. Jej výhodou je, že vďaka tejto metóde sme dokázali celý súbor zákazníkov rozdeliť do intervalov, čím sa nám spríjemnil a my sme mohli oddeliť najvýznamnejších zákazníkov od zvyšku. Jej nevýhodou je, že neposkytuje žiadne ďalšie informácie a v podstate slúži iba na roztriedenie zákazníkov. Druhá metóda použitá v tejto práci bola ABC analýza. Táto metóda umožňuje zákazníkov rozčleniť do 3 skupín (A, B, C) a my tak máme

možnosť rýchlo a jednoducho vidieť, ktorí zákazníci majú vysoký vplyv na zisk, či ktorí majú potenciál alebo ktorým sa oplatí venovať menej pozornosti. Jej nevýhodou je že poskytuje iba percentuálny podiel podnikov na tržbách či zisku. Ďalšia metóda ktorú sme použili je Pareto analýza. Táto metóda je modifikovanou obdobou ABC analýzy a okrem toho že nám dáva možnosť rýchlo vidieť vplyv zákazníkov na zisky firmy dáva nám aj možnosť vidieť konkrétne číselné hodnoty, ktorými zákazníci prispievajú k zisku. Nevýhoda metódy však je to že nám nedáva prehľad o tom aký podiel zisku na tržbách firma má na svojich zákazníkoch. Poslednou použitou metódou bola dvojfaktorová analýza, ktorej veľkou výhodou je, že naraz porovnáva vybraný súbor podľa dvoch premenných. V našom prípade nám ukázala nielen číselnú hodnotu zisku jednotlivých zákazníkov, ale aj ich percentuálny podiel zisku na tržbách. Vďaka tejto metóde máme možnosť vidieť dôležitosť a potenciál našich zákazníkov.

5.7 Strategická Mapa

Koncepcia CRM je vhodná pre všetky podniky predávajúce produkty a služby len do určitej miery. Test skúma podrobne všetky faktory ovplyvňujúce s vhodnosť konceptie riadenia vzťahov s kľúčovými zákazníkmi.

Strategická mapa od autorov Peppers a Rogers je jednoduchou metódou pre zistenie vhodnosti 1:1 marketingovej konceptie, skúmaním dvoch základných princípov - rozdielnosti zákazníkov a schopnostiach podniku vyhovieť zákazníkovi. Jednoduchým testom vhodnosti konceptie CRM, ktorý pozostáva zo štyroch základných otázok, bola identifikovaná:

- **rozmanitosť a dôležitosť zákazníkov** na základe ich rozdielných potrieb a rozdielnej hodnoty zákazníka pre firmu a
- **schopnosti a kompetencie podniku** na základe prispôsobenia produktov podľa individuálnych požiadaviek a spôsobu komunikácie so zákazníkmi.

Test vhodnosti 1:1 konceptie pozostáva z dvoch nasledovných krokov:

1.krok – Diferenciačná matica zákazníckeho portfólia

Je preukázané, že zákazníci na jednej strane uplatňujú rozdielne požiadavky a na strane druhej prinášajú rozdielnu hodnotu pre podnik. Podľa doporučení autorov, sme na základe analýzy údajov EAM-Mosca, dospeli k nasledovným výsledkom tohto testu.

A. Akú ziskovosť Vám vytvára Vaša množina zákazníkov?

1. Viac ako polovica dlhodobých ziskov je tvorená menej ako 2 % zákazníkov

2. Najmenej polovica zisku je tvorená len 5 % zákazníkov

3. Najmenej polovica ziskov je tvorená len 10 % zákazníkov

4. Najmenej polovica zisku je tvorená len 20 % zákazníkov

5. 20 % top zákazníkov vytvára menej ako polovicu zisku

B. Ako sa odlišujú požiadavky Vašich zákazníkov?

1. Skutočne každý zákazník chce jedinečnú veľkosť, farbu, štýl alebo konfiguráciu výrobku, ktorý predávame

2. Väčšina našich zákazníkov má odlišné požiadavky od výrobkov a služieb ktoré poskytujeme v širokej variabilite a pre najrôznejšie účely

3. Naši zákazníci požadujú odlišnosti od našich výrobkov a služieb, ale je možné zoskupiť ich potreby do niekoľko málo agregovaných skupín

4. Naši zákazníci spotrebávajú naše výrobky za tým istým alebo podobným účelom, hoci sa odlišujú vo svojej citlivosti k nákladom a požiadavkám na kvalitu

5. Naši zákazníci požadujú výrobky, ktoré ponúkame v štandardnom prevedení

h o d n o t a z á k á z n í ka	A	III			IV	
	1				XXXX	
	A					
	2					
	A	I			II	
	3					
	A					
	4					
	A					
	5					
		B5	B4	B3	B2	B1

Diferencovane potreby zákazníkov

2. Kompetenčná matica podniku

Každý podnik má dve základné schopnosti, ktorých účinnosť ovplyvňuje úspech podniku v konkurenčnom prostredí v boji o udržanie zákazníka. V oboch otázkach

sme z piatich možností vybrali stanovisko, ktoré najviac zodpovedalo správaniu analyzovaného podniku.

A. Ako sa vie prispôbiť Váš podnik v komunikácii a v kontaktovaní sa s individuálnym zákazníkom

1. Poznáme všetkých alebo skoro všetkých individuálnych zákazníkov a kontaktujeme sa s nimi pravidelne a vysoko efektívnym spôsobom , využívajúc nové informačné technológie
2. Poznáme väčšinu svojich zákazníkov a komunikujeme s nimi pravidelne, avšak s vysokými nákladmi
3. Poznáme väčšinu svojich zákazníkov, ale nie sme s nimi pravidelne. Spôsob našich kontaktov nie je efektívny z hľadiska nákladov
4. Poznáme len málo našich zákazníkov, s tými aj komunikujeme s cieľom rozšírenia spolupráce, ale spôsob komunikácie je nevyhovujúci
5. Poznáme len niekoľko málo zákazníkov, ak vôbec nejakého a vôbec s nimi nemáme žiadne priame kontakty

B. Ako dokáže Váš podnik reagovať na individuálne požiadavky a

1. Naše výrobky a služby zákazníkom prispôbujeme podľa individuálnych požiadaviek
2. Dokážeme ponúknuť výrobky alebo dodacie termíny podľa individuálnych požiadaviek, ale nie je to pre nás nákladovo výhodné. Z tohto dôvodu môžeme vyhovieť len našim najdôležitejším zákazníkom
3. Nerobíme síce podľa individuálnych zákaziek, ale v našej širokej a rôznorodej sortimentnej škály výrobkov a služieb ponúkame výrobky pre uspokojenie najrôznejších potrieb zákazníkov, z ktorých si vyberie aj ten najnáročnejší
4. Ponúkame len sortimentnú škálu výrobkov a služieb v štandardnom prevedení bez možností akýchkoľvek ďalších úprav alebo kombinácií, z ktorých si zákazník musí vybrať taký výrobok, ktorý najlepšie zodpovedá jeho požiadavkám
5. Naša ponuka obsahuje jeden alebo len niekoľko štandardných výrobkov, ktoré sú často vnímané ako komoditný (masový) tovar

k o m u n i k a c i a	A 1	III			IV	XXXX X
	A 2					
	A 3	I			II	
	A 4					
	A 5					
		B5	B4	B3	B2	B1

flexibilita podniku

5.8 Celkové zhodnotenie koncepcie zákazníckej orientácie v EAM-Mosca

- EAM-Mosca uplatňuje integrovanú strategickú koncepciu pri formulácii svojej podnikovej stratégie. Prvou strategickou úrovňou je vymedzené tržné pole na základe kombinácie produkt – trh, druhou strategickou úrovňou je stratégia tržnej parcelácie orientáciou na cieľové segmenty trhu. Z analýzy štruktúry predaja vyplýva, že firma má dominantné postavenie na domácom, americkom trhu, v rámci ktorého ponúka komplexné inovatívne páskovacie systémy pre zákazníkov v troch kľúčových segmentoch trhu – páskovanie obalov z vlnitej lepenky, poštových zásielok a potlačené materiály rôzneho druhu, o.i. noviny, časopisy, reklamné letáky.
- Pri segmentácii zákazníkov EAM-Mosca uplatňuje tradičné segmentačné kritéria, ako je produktová skupina, región a aplikácia produktu podľa odvetvia svojich zákazníkov. Skutočnosť, že kľúčoví zákazníci podniku svojimi aktivitami presahujú hranice jedného regiónu alebo jedného odvetvia, súčasná prax segmentácie skresľuje komplexný pohľad na celkovú hodnotu zákazníka pre podnik a zamedzuje uplatnenie účinných princípov a nástrojov riadenia kľúčových zákazníkov.

- EAM-Mosca nesegmentuje svojich zákazníkov podľa ich potrieb, nákupného správania, celoživotnej hodnoty, platobného rizika, vernosti či celkovej atraktívnosti.
- Podnik nevyužíva externé informačné zdroje s cieľom analýzy veľkosti a rastového potenciálu trhu, resp. trhových segmentov a kľúčových zákazníkov, ani nevyužíva metódy strategického marketingu, ako sú SWOT analýza, portfólio analýza, Porterová analýza, meranie preferencií a výskum spokojnosti zákazníkov a pod.
- Pozitívum podniku je implementovaná ABC analýza nákladov a sledovanie celkových výrobných nákladov v reálnom čase. To umožňuje nielen dokonalú kontrolu a riadenie ziskovosti svojich výrobkov, ale zároveň je vytvorená východisková základňa aj pre systematické sledovanie vývoja návratnosti predaja podľa trhových segmentov a kľúčových zákazníkov s cieľom riadenia hodnoty zákazníckej základne.
- V poslednom období začal podnik kategorizovať svojich zákazníkov. Využívaním kontingenčných tabuliek, sleduje trendy predaja podľa produktových skupín a individuálnych zákazníkov na základe premenných – celkové realizované tržby a množstvo predaných výrobkov, resp. služieb v sledovanom období, celkové náklady a dosahovaný zisk, návratnosť tržieb, priemerné množstvo predaných výrobkov, priemerné tržby, priemerný zisk a priemerná cena v sledovanom období.
- V súčasnosti manažment rozhodol zaviesť aj cenovú kategorizáciu zákazníkov, ktorú plánuje využívať na cenový controlling a diferencovaný prístup v cenovej politike.
- Podnik taktiež dlhodobo využíva informačné technológie pre automatizáciu predajných činností, zákaznícky servis a marketingové aktivity. CRM software s názvom „SalesPlace“ je k dispozícii regionálnym obchodným zástupcom a marketingovým manažérom pre evidenciu kontaktných údajov a charakteristiku súčasných či perspektívnych zákazníkov, komunikáciu s nimi, históriu kontaktov, záznamy z osobných a telefonických rokovaní, sledovanie nových príležitostí a cenových ponúk, vyhodnocovanie marketingových kampaní a pod.
- Z výsledkov ABC a Pareto analýzy vyplýva, že predaj podniku je charakteristický vysokou koncentráciou tržieb pre niekoľkých kľúčových zákazníkoch v troch segmentoch trhu. Vrcholový manažment si je vedomý rizika z dôvodu mimoriadnej závislosti na nízkom počte zákazníkov a v rámci svojho obchodného plánu pre rok 2010 stanovil konkrétne strategické ciele.
- Pri stratégii rozvoja trhu o vstup do nových trhových segmentov pomocou medzinárodného rozšírenia do štátov Južnej Ameriky a cílením na nové tržné aplikácie

v oblasti balenia potravinárskych, stavebných a papierových výrobkov. Stratégia rozvoja výrobku je založená inovačnej orientácii a progresívnom technologickom image podniku s cieľom ponuky modifikovaných verzií s lepšími úžitkovými vlastnosťami výrobku a vyššou funkčnou hodnotou pre zákazníka. Výsledok inovačných aktivít je nová patentovaná technológia Sonix, ktorá zároveň znamená konkurenčnú výhodu a vytvára náskok pred ostatnými konkurentmi

6 Návrhy a odporúčenia

V tejto kapitole sa nachádzajú konkrétne závery, návrhy a odporúčenia, ktoré by mali spoločnosti EAM-Mosca poskytnúť konkrétnu stratégiu riadenia hodnoty zákazníckej základne.

V súčasnosti spoločnosť **EAM-Mosca segmentuje svojich zákazníkov podľa sortimentného a regionálneho hľadiska**. Tieto analýzy nám poskytujú informácie, z ktorých sa môžeme akurát dozvedieť región z ktorého zákazník pochádza a aký tovar nakupuje, **firme však neposkytujú dostatok informácií potrebných na posúdenie lojality, spokojnosti či rastového potenciálu zákazníkov**. Pritom práve tieto vlastnosti sú dôležité a pre každý podnik kľúčové. Preto navrhujem, aby **firma dôsledne a hlavne systematicky zbierala informácie o svojich zákazníkoch, ktoré môže následne využiť pri vypracovaní analýz rastového potenciálu a lojality zákazníkov**. Myslím si, že vďaka týmto informáciám by si firma EAM-Mosca dokázala urobiť kvalitný obraz o tom akú hodnotu pre ňu jej zákazníci predstavujú.

Tiež by som firme chcel navrhnúť, aby **dôležitosť svojich zákazníkov nehodnotila len podľa objemu tržieb, ale aj podľa zisku** ktorý jej jednotliví zákazníci generujú. Pretože ako je jasne vidno v dvojfaktorovej analýze, podnik ktorý vytvára spoločnosti EAM-Mosca najväčšie tržby má nízky podiel zisku z tržieb. Zároveň podniky č.4 ,5 a 9 vytvárajú menšie tržby ale ich podiel zisku z tržieb je vysoký. Najväčší problém je v tom, že nepoznáme potenciál týchto podnikov. Z toho dôvodu si myslím, že **firma by mala najprv zostrojiť dvojfaktorovú analýzu** na zistenie zisku a v spolupráci **s analýzou zameranou na zistenie potenciálu zákazníkov vyhodnotiť**, ktorí zákazníci majú v budúcnosti **potenciál** sa stať kľúčovými zákazníkmi a ktorí naopak tento potenciál nemajú. Vďaka týmto informáciám by mal manažment firmy vedieť, ktorým zákazníkovi sa oplatí venovať vyššia pozornosť, poskytovať zľavy a množstevné bonusy.

V tejto diplomovej práci boli použité **3 rôzne marketingové analýzy**. Ako prvá bola použitá **ABC analýza**, potom **Pareto analýza** a ako posledná bola použitá **dvojfaktorová analýza (pozičná mapa)**. Z výsledkov, ktoré boli využitými analýzami dosiahnuté som usúdil, že zostrojovanie **ABC analýzy** sa firme EAM-Mosca **neoplatí**. Výsledky dosiahnuté touto analýzou je možné dosiahnuť aj Pareto analýzou. Pritom Pareto analýza nám ponúka detailnejší prehľad o zákazníkovi,

ktorých zoraduje podľa ich dôležitosti pre firmu. Preto **odporúčam** firme EAM-Mosca aby využívala **Pareto analýzu** na rozdelenie zákazníkov, výsledky dosiahnuté Pareto analýzou potom môže ďalej spracovať pomocou **dvojfaktorovej analýzy** alebo aj BCG analýzy. Ďalej by som chcel ešte spoločnosti EAM-Mosca odporučiť, aby využívala aj **GE maticu**, ktorá môže ponúknuť obraz o zákazníkovi z ešte lepšieho a komplexnejšieho hľadiska ako to robí dvojfaktorová analýza alebo BCG analýza.

Ďalšia skutočnosť ktorá firmu **EAM- Mosca** trápi je, že v posledných rokoch **stráca zákazníkov**. Aj keď medziročne počet získaných zákazníkov prevyšuje počet stratených, firma v posledných 3 rokoch stratila dovedna **142 zákazníkov**. Preto by mala firma robiť analýzy, ktorými by bola schopná zistiť prečo od nej zákazníci odišli. Keďže firma využíva regionálnu segmentáciu, **mala by využívať** svojich **regionálnych obchodných zástupcov** aby **zistovali dôvody a príčiny, prečo zákazníci prerušili kontakt** s EAM-Mosca. Popríklad by mala firma porozmýšľať nad **realizovaním výskumu spokojnosti zákazníkov pomocou dotazníka uskutočneným na zákazníkoch terajších a minulých**.

Vzhľadom k uvedeným skutočnostiam je logické, že podnik musí realizovať rozdielne marketingové stratégie vzťahov so zákazníkmi podľa ich životného cyklu.

1. Noví zákazníci

Vzhľadom na nutnosť rozšíriť svoje aktivity do nových trhových segmentov, doporučujeme nasledovný postup v riadení vzťahov so zákazníkmi:

- Stanoviť segmentačné kritéria pre segmentáciu trhu a výber cieľových segmentov
- Definovať kritéria atraktívnosti a analyzovať atraktívnosť trhových segmentov pomocou GE portfólio analýzy
- Identifikovať potenciálnych zákazníkov v najatraktívnejších trhových segmentoch
- Segmentovať potenciálnych, resp. nových zákazníkov pomocou kritérií založených na potrebách, preferenciách a nákupnom správaní.
- Formulovať ponuku hodnoty na základe úžitku a výhod v porovnaní s konkurenčnými ponukami
- Vypracovať optimálny marketingový mix pre získanie cieľových zákazníkov a zvýšenie ich spokojnosti zvlášť pre každý cieľový segment

2. Súčasní zákazníci

Tak ako doposiaľ, i naďalej spoločnosť EAM-Mosca musí rozvíjať svoju zákaznícku orientáciu s cieľom sústredenia sa na najziskovejších zákazníkov a zákazníkov s najvyšším potenciálom rastu. Súčasne doporučujeme, aby riadenie zákazníckych vzťahov zamerané na udržanie zákazníkov a zvýšenie ich vernosti boli realizované v súlade s nasledovným postupom:

- Vypracovať dotazník spokojnosti zákazníkov a realizovať minimálne raz ročne výskum spokojnosti kľúčových zákazníkov
- Sledovať vývoj indexu zákazníckej spokojnosti za každého kľúčového zákazníka a prijímať okamžité nápravné opatrenia na základe výsledkov výskumu
- Stanoviť kritéria pre hodnotenie atraktívnosti zákazníkov a systematicky vyhodnocovať portfólio kľúčových zákazníkov podľa atraktívnosti a konkurenčnej pozície.
- Analyzovať zákaznícke portfólio pomocou premenných, ako je stupeň lojality zákazníka, celoživotná hodnota zákazníka. Príklad návrhu segmentácie kľúčových zákazníkov podľa vernosti a hodnoty je ilustrovaný nasledovným obrázkom.
-

Obrázok 6 - 9 Návrh segmentácie zákazníkov

Návrh segmentácie zákazníkov podľa hodnoty a vernosti

Hodnota zákazníkov	vysoká	3. Segment nestabilných vzťahov Vysokoziskový zákazník Eliminovať riziko straty zákazníka	4. Strategický segment Dlhoročná spolupráca Vytvoriť mimoriadnu hodnotu oceňovanú zákazníkom
	nízka	1. Transakčný segment Tlak zákazníkov na zníženie cien Redukovať náklady	2. Neefektívny vzťah Verný zákazník Efektívne kanály komunikácie a transakcií
		nízka	vysoká
		Vernosť zákazníkov	

Zdroj: Autor

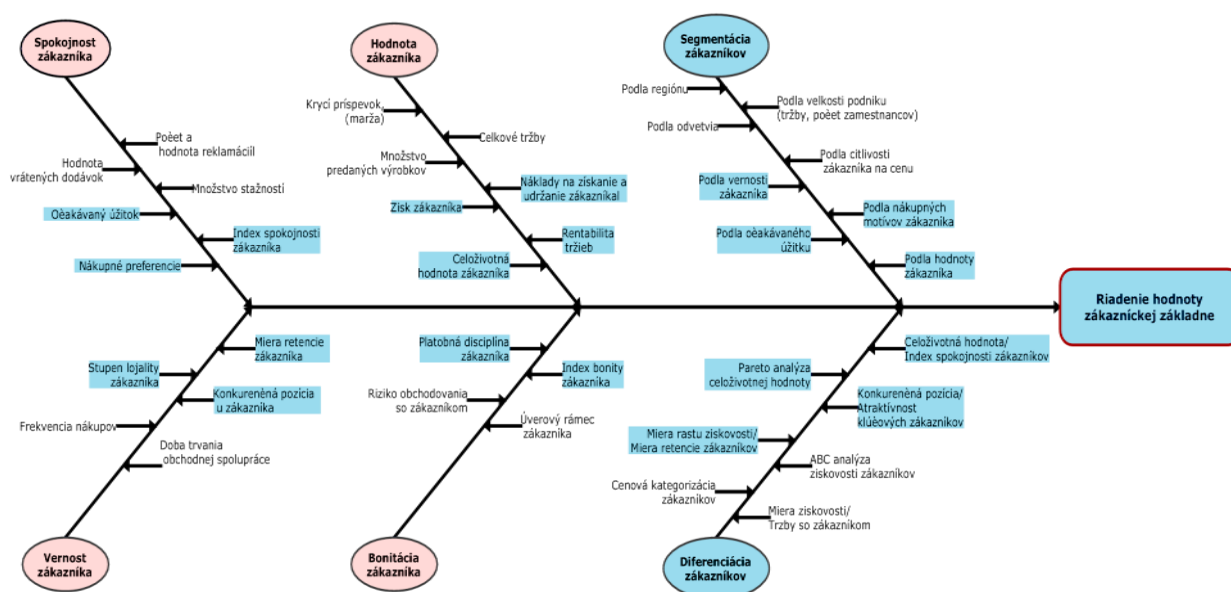
Navrhnuté doporučenia a zmeny v oblasti riadenia hodnoty zákazníckej základne predstavujú prvý krok v úsilí manažmentu EAM-Mosca zlepšiť efektívnosť zákazníckych procesov. Prax úspešných podnikov potvrdzuje nutnosť realizovať mnohé zmeny a opatrenia vo vzťahu k meniacim sa očakávaniam zákazníckych požiadaviek a zvyšujúcej sa intenzity konkurenčného boja. Ak manažéri v EAM-Mosca vážne premýšľajú, ako zabezpečiť úspech v budúcich rokoch, javí sa ako optimálne riešenie systematický prístup k riadeniu zákazníckej základne a zvyšovaniu jej hodnoty následovným spôsobom:

- Na úrovni vzťahov s individuálnymi zákazníkmi musí EAM-Mosca skúmať spokojnosť zákazníka, vyhodnocovať jeho bonitu, analyzovať hodnotu zákazníka a zvyšovať jeho vernosť.
- Na úrovni vzťahov so všetkými zákazníkmi musí EAM-Mosca implementovať segmentáciu súčasných a potenciálnych zákazníkov na princípoch hodnoty, nákupného správania sa a očakávaného úžitku. Zároveň musí využívať marketingové analytické metódy na analýzu svojho zákazníckeho portfólia s cieľom diferencovaného prístupu k plneniu požiadaviek zákazníkov na základe ich potrieb a hodnoty.

Rámcový model tejto strategickej zmeny v riadení hodnoty zákazníckej základne spoločnosti EAM-Mosca ilustruje následovný Ishikawa diagram.

Ishikava diagram

Obrázok 6 - 10 Ishikava diagram



Zdroj: Autor po konzultácii s manažmentom spoločnosti EAM – Mosca

7 Záver

„Marketing je veda a umenie nachádzať, udržiavať si,
a pestovať výnosných zákazníkov.“

Kotler (2000)

Riadenie hodnoty vzťahov so zákazníkmi ako marketingová filozofia podnikania, ktorá pristupuje k uspokojovaniu potrieb zákazníkov diferencovaným spôsobom, začína získavať na popularite aj v reálnej praxi rastúceho počtu podnikov po celom svete. Aj keď v dnešnom hyperkonkurenčnom prostredí intenzita záujmu o problematiku riadenia vzťahov so zákazníkmi neustále rastie, veľká časť sa sústreďuje na parciálne riešenie, ako je napríklad spokojnosť zákazníka, vernosť zákazníka, retencia zákazníka a pod. bez ohľadu na komplexnosť riadenia zákazníckych vzťahov a ich hodnotu počas celej doby životného cyklu vzťahu so zákazníkom.

Súčasný trendy rozvoja ekonomiky riadenej zákazníkmi sú Tapscottom, jedným z predstaviteľov strategického manažmentu, prirovnávané k ranným štádiám vývoja vesmíru. Analogicky, ani v dobe, keď sa formovali dnešné galaktické sústavy, a ani dnes nie je jasné, ako to všetko dopadne. Globalizácia, digitalizácia, technológie a ďalšie faktory makroprostredia majú za následok, že nikto nedokáže predpovedať, akým smerom sa bude uberať ďalší vývoj svetovej ekonomiky a trhu, tak ako doposiaľ nie je istá budúcnosť našej galaxie.

Neistota a chaos sa stali neodmysliteľnou súčasťou každodenného podnikania. Väčšina domácich a zahraničných autorov sa zhoduje v názore, že zabezpečenie dlhodobej podnikovej prosperity v prebytkovej ekonomike vyžaduje okrem inovácií a moderných technológií predovšetkým aj novú kvalitu v prístupoch k zákazníkovi. Jadrom zmeny prístupu k riadeniu zákazníckych vzťahov je hodnota. Rôzni kupujúci očakávajú rôzne úžitky na základe svojich nákupných preferencií a potrieb, ktoré chcú uspokojiť. Zároveň viaceré výskumy potvrdili, že rozdielní zákazníci predstavujú rôzny prínos pre podnik. Vo svetle týchto skutočností, (a prax mnohých úspešných podnikov to aj potvrdzuje), vyplýva pre podnikateľské subjekty nevyhnutnosť zaviesť nové formy organizácie a kritéria výkonnosti, navrhnúť nové procesy a spôsoby komunikácie ako aj zmeniť myslenie a podnikovú kultúru, tak aby boli účinnými nástrojmi realizácie zákazníckych stratégií.

Problematika riadenia vzťahov so zákazníkmi vzhľadom na jej komplexnosť a rôznorodosť sa stala frekventovanou témou pre mnohých riešiteľov diplomových prác. Ich stupeň poznania a riešenia sa nachádza na rôznej úrovni v závislosti na formulácii hlavného problému, pričom prevažná časť riešení sa orientuje na vzťahy medzi kupujúcim a predávajúcim na trhu konečnej spotreby.

V súlade s definovanými požiadavkami navrhovateľa tejto diplomovej práce, ktorým je americko-nemecká spoločnosť EAM-Mosca, bolo riešiteľské úsilie zamerané na špecifiká trhu priemyselných zákazníkov. Firma EAM-Mosca ponúka komplexné automatické páskovacie systémy pre ochranu balených výrobkov počas ich prepravy a skladovania na teritóriu Severnej a Južnej Ameriky. V rámci strategických cieľov, spoločnosť usiluje o organický rast podniku presadením svojej trhovej pozície ako vodca v oblasti inovácií a technológií do nových trhových segmentoch. Pre dosiahnutie tohto cieľa, EAM-Mosca má definované prioritné cieľové trhové segmenty z hľadiska geografického tak aj aplikačného, v rámci ktorých cieľovým zákazníkom prezentuje hodnotový prínos, v podobe „najnižších nákladov počas celkovej doby životnosti (angl. total cost ownership) páskovacích systémov značky Mosca.“

Výsledkom štúdia zahraničnej a domácej odbornej literatúry bola analýza teoretických prístupov, aplikovateľných pre riadenie hodnoty zákazníckej základne spoločnosti EAM-Mosca. Na základe získaných informácií z vnútropodnikových dokumentov doplnených rozhovormi s manažérmi a výsledkami marketingového auditu bolo hlavným cieľom tejto diplomovej práce analyzovať súčasné zákaznícke portfólio podniku a navrhnúť opatrenia na využitie marketingových metód merania hodnoty zákazníkov v reálnej podnikovej praxi. Vzhľadom na stanovený rozsah diplomovej práce, v analytickej časti bola analýza štatistického súboru záznamov účtovnej evidencie, poskytnutých zadávateľom diplomovej práce, obmedzená len na aplikáciu najznámejších marketingových analytických metód. Ich stručná charakteristika je uvedená v tretej, metodickej časti. V súlade s riešenou problematikou, v práci bola venovaná pozornosť aj výskumom úrovne marketingu a riadenia vzťahov so zákazníkmi, čo poskytlo možnosť porovnať výsledky realizovaných výskumov so situáciou v EAM-Mosca.

Silná zákaznícka orientácia a výsledky testu vhodnosti koncepcie riadenia vzťahov so zákazníkmi vytvárajú systémový predpoklad pre implementáciu najnovších poznatkov marketingovej a manažérskej teórie pre meranie hodnoty individuálneho

zákazníka na základe jeho celoživotnej hodnoty, hodnotenie atraktivity a konkurenčnej pozície u kľúčových zákazníkov, pravidelný výskum spokojnosti zákazníkov a riadenie celkovej hodnoty zákazníckeho portfólia. Domnievame sa, že ak EAM-Mosca vytvorí systém kritérií pre monitorovanie hodnoty zákazníckej základne, ako sú napríklad konkurenčný benchmarking na základe zákazníkmi oceňovanej hodnoty, index spokojnosti, miera retencie, stupeň vernosti zákazníka, celoživotná hodnota zákazníka a pod., v krátkom čase sa prejaví prínos navrhnutých riešení vo vyššej hodnote individuálnych zákazníkov, ich zvýšenej vernosti, zníženom počte stratených alebo neziskových zákazníkov, čo v konečnom dôsledku prispeje k vyššej hodnote celého podniku.

Záverom vyslovujeme úprimné želanie, táto diplomová práca prezentáciou teoretických prístupov a praktickou aplikáciou vybraných metód pre analýzu zákazníckeho portfólia spolu s navrhnutými riešeniami v podmienkach konkrétnej americkej spoločnosti môže napomôcť ako inšpiratívny materiál v rôznych podmienkach reálnej praxe podnikov v Českej a Slovenskej republike pôsobiacich na trhu priemyselnej spotreby bez ohľadu na ich veľkosť či oblasť podnikania.

Zoznam použitej literatúry

1. BEST, R.J. 2004. *Market-Based Management. Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. 3rd ed. Upper Saddle River : Pearson Education, 2004. ISBN 0-13-121193-5.
2. BURNETT, K. 2002. *Klíčoví zákazníci a péče o ně. KCRM-key customer relationship management*. Praha: Computer Press, 2002. 382 s. ISBN 80-7226-655-1
3. DOHNAL, J. 2002. *Řízení vztahů se zákazníky*. Procesy, pracovníci, technologie. Praha: Grada Publishing, 2002. 161 s. ISBN 80-247-0401-3
4. DRUCKER, P.F. 1994. *Řízení v turbulentní době*. Praha: Management Press, 1994. 215 s. ISBN 80-85603-67-5
5. DRUCKER, P.F. 2000. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-X
6. DRUCKER, P.F. 2002. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.
7. DUDINSKÁ, E., NOVOTNÁ L. 2005. *Problematika CRM z pohľadu súčasnej teórie a praxe*. In *Ekonomický časopis*. ISSN 0013-3035, 2005, roč.53, č. 8, s. 794-807.
8. DUDINSKÁ, E.- NOVOTNÁ, L. - DROPPA, M. 2006. *Riadenie vzťahov so zákazníkmi v globálnej ekonomike*. Prešov : Vydavateľstvo Michala Vaška, 2006. 219 s.
9. GUMMESSON, E. 1999. *Total Relationship Marketing- Rethinking marketing management: From 4Ps to 30 Rs*. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1999. ISBN 0-7506-5407-4.
10. HAMMER, M. – CHAMPY, J. 2000. *Reengineering – radikální proměna firmy*. Manifest revoluce v podnikání. Praha: Management Press, 2000. 212 s. ISBN 80-7261-028-7
11. HOLLENSSEN, S. 2003. *Marketing Management. A relationship Approach*. Harlow : Pearson Education, 2003. ISBN 0 273 64378 9
12. KAPLAN, S.R.- NORTON, D.P. 2000. *Balanced Scorecard*. Praha: Grada Publishing, 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5
13. KOTLER, P. 1999. *Winning Through Connection Marketing*. In: *Reinventing marketing for the eBusiness era*. The 9th international marketing conference. Brussels: Management Centre Europe, 1999.
14. KOTLER, P. 2000. *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.

15. KOTLER, P. 2001. *Marketing management*. 10. rozšírené vydanie. Praha: Grada publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6
16. KOTLER, P. 2003. *Marketing od A do Z*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1
17. KOTLER, P. 2005. *10 smrtelných marketingových hříchů. Jak rozpoznat a nespáchat*. Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-0969-4.
18. LEHTIEN, J. *Aktivní CRM řízení vztahů se zákazníky*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
19. LESÁKOVÁ, D. a kol. 2001. *Strategický marketingový manažment*. Bratislava: Sprint, 2001. 337 s. ISBN 80-88848-90-3
20. NOVOTNÁ, Ľ., SVOBODOVÁ, H. 2005. *Riadenie zákazníckej základne. In Nové trendy v podnikovom manažmente. Zborník z medzinárodnej konferencie* [CD-ROM]. Košice : PHF Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach, 2005. s.184-196. ISBN 80-96-9181-3-3
21. PEPPERS, D. 1999. *The One-to-One Enterprise. Competing in the Age of Interactivity. In: Reinventing marketing for the eBusiness era*. The 9th international marketing conference. Brussels: Management Centre Europe, 1999. 112 s.
22. PEPPERS, D. – ROGERS, M., - Dorf, B. 1999. *The One to One Fieldbook. The Complete Toolkit for Implementing a 1to1 Marketing Program*. Oxford: Capstone Publishing, 1999. 405 s. ISBN 1-900961-87-3
23. PEPPERS, D., ROGERS, M. 2004 *Managing Customer Relationships .A Strategig Framework* [online]. Wiley, 2004. [cit. 2009-12-02]. Chapter 3.IDIC Implementation Process: A Model for Managing Customer Relationships. Dostupné na internete: <http://www.1to1.com/DocumentDownload.aspx?Doc_ID=28227>. ISBN 0-471-48590X
24. PETERS, T. 2001. *Prosperita se rodí z chaosu. Jak provést revoluční změny v managementu*. Praha: Pragma, 2001. 559 s. ISBN 80-7205-816-9
25. PORTER, M.E. 1995. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
26. RIGBY, DK., REICHHELD, FF., SCHELTER, P. 2002. *Úskalí projektu CRM. In Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 2002, roč. 37, č. 6, s. 23-27.
27. SLÁVIK, Š. 2002. *Anatómia konkurenčnej výhody*. Bratislava : Ekonóm, 2002. ISBN 80-225-1587-6.
28. SMITH, A. 2001. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národu*. Praha: Liberální institut, 2001. 986 s. ISBN 80-86389-15-4

29. STORBACKA, K. – LEHTINEN, J.R. 2002. *Řízení vztahu se zákazníky (Customer relationship Management)*. Praha: Grada Publishing, 2002. 167 s. ISBN 80-7169-813-X
30. SVOBODOVÁ, H., BERÁNEK, P. 2004. CRM a jeho podmínky zavedení do firmy. In EON. Ostrava : VŠB EU, 2004.
31. STARZYCZNÁ, H. KAUEROVÁ, L. PELLESOVÁ, P. SVOBODOVÁ, H. A KOLEKTIV. *Metodologie marketingu vztahů a jejich postavení v rámci strategického marketingu a řízení vztahů se zákazníkem (CRM) – praktické využití*, 1. vyd. Slezská univerzita v Opavě, 2007. 250 s. ISBN 978-80-7248-451-5
32. ŠÍBL, D. et al. 2002. *Velká ekonomická encyklopédia. Výkladový slovník A-Ž*. 2. vyd. Bratislava : Sprint, 2002. ISBN 80-89085-04-0
33. TAPSCOTT, D. 1999. *Digitální ekonomika. Náděje a hrozby věku informační společnosti*. Praha: Computer Press, 1999 348 s. ISBN 80-7226-176-2
34. TRUNEČEK, J., et al. 1997. *Management v informační společnosti*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1997. ISBN 80-7079-201-9.
35. VLČEK, R. 2002. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-068-6
36. WESSLING, H. 2002. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. Strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada Publishing, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0569-9

Internetové zdroje:

1. web 1- Internetová encyklopédia:
http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management
2. web 2- Internetové stránky společnosti EAM- Mosca:
<http://www.eammosca.com/>

Zoznam tabuliek

Tabuľka 2 - 1 Charakteristika starej a novej ekonomiky.....	3
Tabuľka 2 - 2 Vývojové etapy marketingových prístupov.....	6
Tabuľka 2 - 3 Spokojnosť zákazníka vo väzbe na kvalitu vzťahu so zákazníkom.....	16
Tabuľka 3 - 4 SWOT analýza.....	23
Tabuľka 5 - 5 Frekvenčná analýza.....	36

Zoznam obrázkov

Obrázok 2 - 1 Marketingové koncepcie.....	7
Obrázok 2 - 2 Podstata riadenia vzťahov so zákazníkmi.....	9
Obrázok 2 - 3 Koncepcia marketingu vzťahov.....	11
Obrázok 2 - 4 Podstata riadenia vzťahov so zákazníkmi.....	12
Obrázok 2 - 5 Vzťah hodnoty a spokojnosti zákazníka.....	14
Obrázok 2 - 6 Koncept spokojnosti zákazníka na základe očakávanej hodnoty.....	17
Obrázok 3 - 7 SWOT diagram.....	22
Obrázok 4 - 8 Dvojfaktorová pozičná mapa.....	34
Obrázok 6 - 9 Návrh segmentácie zákazníkov.....	51
Obrázok 6 - 10 Ishikava diagram.....	52

Zoznam grafov

Graf 5 - 1 Teritoriálna štruktúra predaja.....	35
Graf 5 - 2 Rozdelenie tržieb a zisku.....	36
Graf 5 - 3 Frekvenčná analýza tržieb.....	37
Graf 5 - 4 ABC analýza tržieb.....	38
Graf 5 - 5 ABC analýza zisku.....	39
Graf 5 - 6 Pareto analýza tržieb.....	40
Graf 5 - 7 Pareto analýza zisku.....	41
Graf 5 - 8 Pozičná mapa.....	42

Zoznam príloh

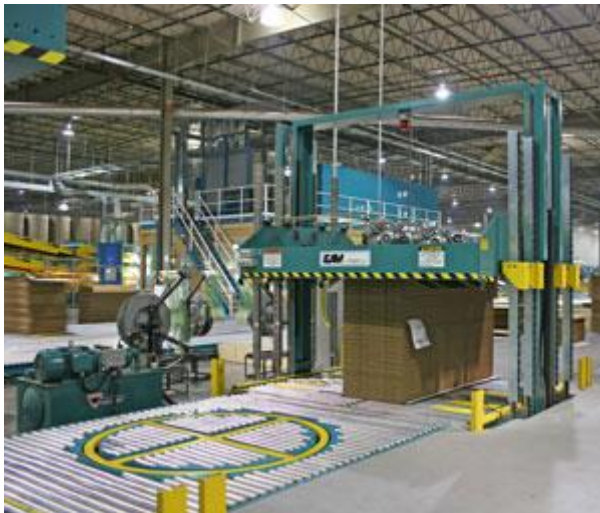
Príloha I – EAM Mosca.....	i
Príloha II – Organizačná štruktúra.....	iv
Príloha III – Produktové portfólio spoločnosti EAM- Mosca.....	v

Príloha I – EAM- Mosca

Sídlo spoločnosti EAM – Mosca:



Stroje na balenie lepenkových materialov:



Stroje na balenie novín:



Stroj na balenie balíkov:



Stroj na obal'ovanie materiálov:



Stroj na balenie novín:



Stroj na balenie fliaš a plechoviek:



Pásky:

Polyester:

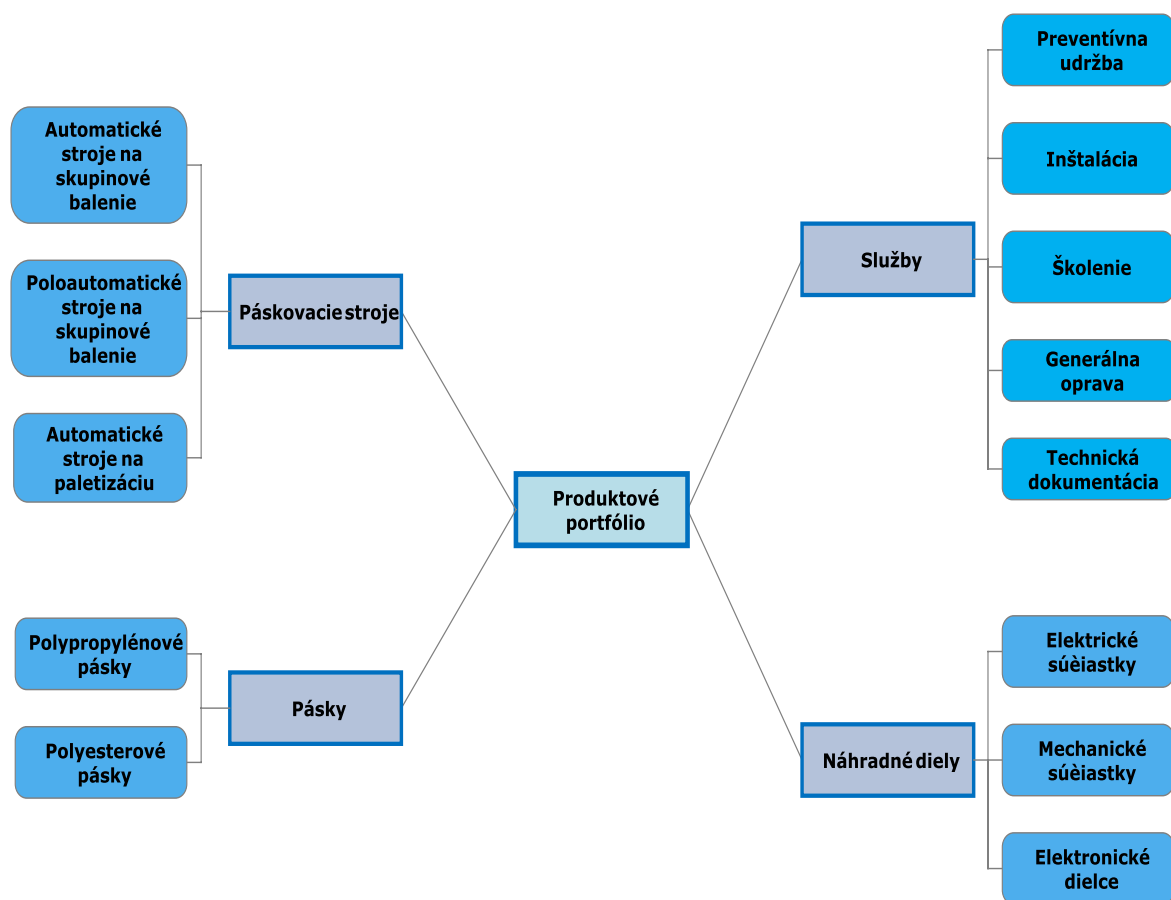
9 mm
11 mm
12 mm

Polypropylene:

5 mm
6 mm
8 mm
9 mm
12 mm

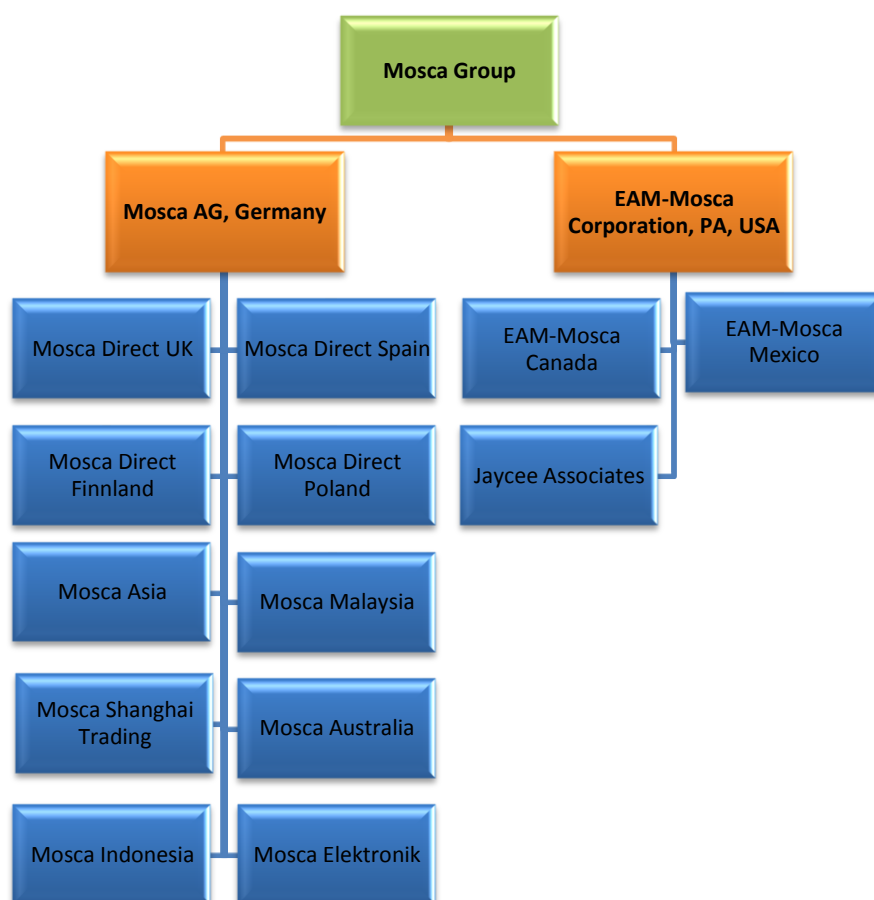


Príloha II – Produktové portfólio



Zdroj: vlastný podľa dokumentácie EAM-Mosca

Príloha III – Organizačná štruktúra



Zdroj: EAM- Mosca